

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



KAPELLIMESTARI JOHTAJANA

Kapellimestarin johtajuuden kulmakivet

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

10428

Organisaatiot ja johtaminen
Pro Gradu -tutkielma
Satu Strömberg-Kuosmanen k73115
Kevät 2007

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 29/5 2007

~~arvosanalla~~ Tarkastajat:
KTT, Kari Liya ja
KTT, Pertti Tüttula

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU	TIIVISTELMÄ
Organisaatiot ja johtaminen, pro gradu – tutkielma	
Satu Strömberg-Kuosmanen	Toukokuu 2007
<p>KAPELLIMESTARI JOHTAJANA</p> <p>Tämä on tutkimus suomalaisen sinfoniaorkesteria johtavan kapellimestarin johtajuuden tärkeimmistä elementeistä. Tutkimuksen tavoitteena on hahmotella suomalaisen sinfoniaorkesteria johtavan kapellimestarin johtajuuden tärkeimpiä elementtejä sekä näihin liittyviä osa-alueita.</p> <p>Tutkielma on toteutettu teemahaastattelemalla seitsemää suomalaista kapellimestaria ja neljää Suomen Kansallisoopperan äänenjohtajaa. Haastatellut kapellimestarit ovat Atso Almila, Esa Heikkilä, Pietari Inkinen, Hannu Norjanen, Tuomas Pirilä, Leif Segerstam ja Jan Söderblom. Haastatellut Suomen Kansallisoopperan äänenjohtajat ovat Risto Fredriksson, Laura Hynninen, Touko Lundell ja Timo Pulakka. Aineistona tutkimuksessa on käytetty sekä kapellimestareista että orkesterin johtamisesta kertovaa kirjallisuutta, johtamistaidon kirjallisuutta sekä aikaisempaa tutkimusta.</p> <p>Kapellimestari karismaattisena ja persoonallisena johtajana on kiehtonut kautta aikojen. Kapellimestarin johtajuuteen on liitetty jopa mystiikkaa. Kapellimestarin käsissä on suuri joukko ammattitaitoisia ja herkkiä muusikoita. Pakottamalla ei näitä huippuosajia voi johtaa, mutta toisaalta kapellimestarilla on oltava jakamaton valta ja vastuu.</p> <p>Tutkimuksen perusteella kapellimestarin johtajuuden tärkeimpiä elementtejä ovat asiantuntijuus, kompetenssi (tekninen johtamistaito), ajankäytön hallinta ja vuorovaikutus. Kapellimestarilta odotetaan vahvaa musiikillista näkemystä ja taitoa yksiselitteisesti viestiä tämä orkesterille. Kapellimestarin asenne ja energia vaikuttavat merkittävästi työskentelyilmapiiriin ja muusikoiden motivaatioon. Muusikon työmoraali on kuitenkin niin ehdoton, että muusikko tekee aina parhaansa – pitää hän kapellimestarista tai ei.</p> <p>Avainsanat: kapellimestari, orkesterin johtaminen, johtajuus, asiantuntijuus, kompetenssi, vuorovaikutus, ajankäytön hallinta, meriitit, musikkous</p>	

SISÄLTÖ

1 ESITTELYJAKSO	4
1.1 Tutkimuksen aihe	5
1.2 Tutkimuksen taustaa	6
1.3 Tutkimusprosessin alku	7
1.4 Tutkimuksen aihe	9
 2 PÄÄTEEMA	 16
2.1 Sinfoniaorkesteri	16
2.2 Kapellimestari	19
2.3 Kapellimestarien koulutuksesta Suomessa	22
2.4 Orkesterin johtaminen	26
2.5 Aikaisempi tutkimus	30
2.6 Tutkimuskohde	33
 3 KEHITTELYJAKSO	 36
3.1 Aineiston hankinta	36
3.2 Tutkimusasetelma	38
3.3. Tutkimusprosessi	39
3.4. Hypoteesi	40
3.4.1 Asiantuntijuus	42
3.4.2 Kompetenssi	43
3.4.3 Ajankäytön hallinta	44
3.4.4. Vuorovaikutus	45
3.4.5 Meriitit	47
3.5. Tutkimuksen metodit	49
3.5.1. Teemahaastattelu	49

4 KERTAUSJAKSO.....	53
4.1 Haastattelujen tuloksia	58
4.1.1 Kapellimestarien näkökulma	59
4.1.2 Äänenjohtajien näkökulma	76
4.1.3 Haastattelutuloksien vertailua	85
4.2 Johtopäätökset.....	93
 5 KOODA.....	 98
 LÄHTEET.....	 103

1 ESITTELYJAKSO

Tämä on tutkimus suomalaisen sinfoniaorkesteria johtavan kapellimestarin johtajuuden tärkeimmistä elementeistä. Suomalainen kapellimestarikoulutus on kansainvälisesti arvostettua ja tunnettua. Sibelius-Akatemian kapellimestarikoulutus houkuttelee runsaasti kansainvälisiä opiskelijoita ja kouluttaa kapellimestareita, joista useat ovat luoneet mittavan kansainvälisen uran ulkomaalaisten huippuorkesterien kapellimestareina. Kapellimestarin johtajuus on erityisen ajankohtainen aihe Suomen Kansallisoopperassa meneillään olevan kuohunnan vuoksi. Ylikapellimestari Mikko Franck ilmoitti erostaan kesken kautensa, ooppera on taloudellisissa vaikeuksissa, työntekijät ovat kesällä 2007 lomautettuina ja päänäyttämö remontissa. Kapellimestari on orkesterin taiteellinen johtaja ja soivassa tilanteessa ylin auktoriteetti, mutta hänen työnsä on alisteinen suurissa instituutioissa, kuten esimerkiksi Suomen Kansallisoopperassa, muiden hallinnollisten ja toiminnanjohtajien työlle.

Perinteisesti taiteeseen on yhdistetty luovuus, kauneus, vapaus, mielikuvitus ja intuitio, kun taas liiketoimintaan on yhdistetty kaupallisuus, kontrolli, tehokkuus, rakenne ja rationaalisuus. Näiden eroavaisuuksista huolimatta liiketoimintasektori on alkanut pitää taidesektoria inspiroivana ja taideorganisaatiot ovat huomanneet liike-elämän taidot ja tiedot hyödyllisiksi. (Koivunen 2003, 1)

Kapellimestarit pitävät esitelmiä johtajuudesta ja kuuntelijoina voi olla vaikuttajia hyvin monenlaisista organisaatioista. KTT Niina Koivunen on väitöskirjassaan tutkinut, miten johtajuus rakentuu sinfoniaorkestereissa ja miten muusikot ja johtajat ymmärtävät johtajuuden käsitteen. Suomessa käydään aktiivista keskustelua huippuyliopiston luomisesta pääkaupunkiseudulle. Tässä mallissa Teknillinen korkeakoulu, Helsingin kauppa-korkeakoulu ja Taideteollinen korkeakoulu muodostaisivat yhden laajan yliopiston. Hanke on herättänyt vastustusta Taideteollisen korkeakoulun

piirissä kenties kaupallistumisen pelossa. Taidealoilta on alettu etsiä referenssejä kauppatieteisiin ja liiketoimintaan, joten tutkimuksen aihe on tässäkin suhteessa ajankohtainen.

1.1 Tutkimuksen aihe

Pyrin tutkimuksella hahmottelemaan niitä elementtejä, joista kapellimestarin johtajuus muodostuu. Kapellimestari johtaa oman instrumenttinsa huippuosaaajia eli oman alansa asiantuntijoita. Kuitenkin orkesteri voi toteuttaa teosta esittäessään vain yhden tulkinnan ja tämä on kapellimestarin näkemys. Muusikolla voi olla esitettävästä sävellyksestä erilainen tulkinta kuin kapellimestarilla, mutta orkesterin jäsenenä hän ei voi tätä näkemystään toteuttaa.

Orkesteri organisaationa on erityinen. Sinfoniaorkesteri koostuu satapäisestä soittajistosta. Jokaisella on tarkasti määritelty paikka ja tehtävä kokonaisuudessa. Jokaisen tulee tehdä parhaansa joka hetki ja toimia yhteistyössä kollegojen ja kapellimestarin kanssa. Tyypillisessä asiantuntijaorganisaatiossa huippuosaaaja voi pitkälti toteuttaa ammattitaitoaan myös itsenäisesti olematta täysin riippuvainen kymmenistä toisista huippuosaaajista. Muusikko kilvoittelee jatkuvasti itsensä kanssa ja on hyvin itsekriittinen sekä herkkä kollegoiden tarkkailulle. Orkesteri on myös hierarkkinen organisaatio, vaikka toiminta perustuukin juuri kaikkien yhteiseen osaamiseen. Jokaisella soitinryhmällä on oma äänenjohtajansa, joka toimii kapellimestarin ja soitinryhmän välisenä kommunikoijana. Lisäksi orkesterin ensimmäisen viulun äänenjohtaja, konserttimestari, on orkesterin sisäisessä hierarkiassa ylimpänä.

Suomesta on lähtenyt hyviä kapellimestareita maailman suurkaupunkien orkesterien johtajiksi jo vuosikymmeniä ja suomalainen kapellimestarikoulutus onkin herättänyt lisääntyvää kiinnostusta kansainvälisesti. Suomessa tuntuu elävän traditio, että vanhat maestrot opastavat nuoria kykyjä ja

näille lahjakkuuksille annetaan mahdollisuuksia kokeilla taitojaan elävän orkesterin ja yleisön edessä. Usein kuuleekin mainittavan, että nimenomaan Sibelius-Akatemian kapellimestariluokan käytössä olevalla orkesterilla on merkittävä rooli uusien kapellimestarikykyjen jalostamisessa.

Kapellimestari johtajana on kiehtonut kautta aikojen. Kapellimestarin johtajuuteen on liitetty jopa mystiikkaa ja korokkeella seisomista on pidetty ihmeellisenä. Kapellimestarin karisma ja persoonallisuus ovat innoittaneet lukuisia kirjailijoita kirjoittamaan elämänkertoja tunnetuista kapellimestareista. Kapellimestarin käsissä on suuri joukko ammattitaitoisia ja herkkiä muusikoita. Pakottamalla ei näitä huippuosajia voi johtaa, mutta toisaalta kapellimestarilla on oltava jakamaton valta ja vastuu.

1.2 Tutkimuksen taustaa

Tutkimukseni aihevalinta on kenties hieman poikkeuksellinen kauppa-
korkeakoulun opiskelijalle. Aihevalintaani vaikutti suuresti musiikin merkittävä rooli elämässäni. Äitini on laulunopettaja, joten musiikki on kaikunut meillä aina kotona. Olen soittanut viulua 3-vuotiaasta asti ja käynyt innokkaasti kuuntelemassa konsertteja lapsesta alkaen. Erityisen hienoja ja mieleenpainuvia ovat tietysti olleet oman äidin konsertit, joissa olen ylpeänä ihastellut kaunista laulua ja laulajaa. Ollessani ala-asteen toisella luokalla lauloin koelaulussa Hinajalaulun ja aloitin seuraavana syksynä musiikkiluokalla. Yläasteen jälkeen muutin Helsinkiin ja aloitin koulun Sibelius-lukiossa. Samalla jatkoin omia viuluopintojani professori Lajos Garamin johdolla. Vuodesta 2003 lähtien viulu on alkanut syrjäytyä laulun tieltä ja pääaineeni Hyvinkään musiikkiopistossa onkin usean vuoden ajan ollut yksinlaulu. Keväällä 2007 saan tilaisuuden laulaa tutkimusta varten haastatellun kapellimestari Tuomas Pirilän johdolla jo toistamiseen musiikkiopiston päättäjäisissä.

Orkesterisoiton kokemus alkoi kertyä omalla kohdallani jo ala-asteiässä, kun osallistuin Imatran musiikkiopiston oppilasorkesteriin. Olen soittanut myöhemmin avustajana mm. Imatran ja Mikkelin kaupunginorkestereissa. Orkesteri organisaationa on minulle siten tuttu omien kokemusten kautta, vaikka ammattimuusikko en olekaan. Pääaineeni Helsingin kauppakorkeakoulussa on organisaatiot ja johtaminen, joten kapellimestari eräänlaisena poikkeuksellisen organisaation johtajana on kiinnostava aihe. Kapellimestarin taiteellisuuteen ja korokkeelle nousemiseen liitetään usein myös eräänlaista mystiikkaa. Kapellimestari on tietyllä tavalla diktaattori korokkeellaan, mutta pakottamalla tai pelottelemalla ei muusikoita saa tekemään parasta suoritustaan.

1.3 Tutkimusprosessin alku

Aloitin tutkimuksen perehtymällä kapellimestareista ja orkesterin johtamisesta kertovaan kirjallisuuteen. Luin kirjoja kapellimestarin teknisestä johtamisesta sekä teoksia, joissa kerrotaan kapellimestarien elämästä. Tämän kirjallisuuden sekä oman orkesterisoittokokemuksen perusteella olen luonut hypoteesin kapellimestarin työn kulmakivistä. Hypoteesin pohjalta on hahmoteltu haastattelurunko, jonka perusteella teema-haastattelut kapellimestareiden ja Suomen Kansallisoopperan orkesterin äänenjohtajien kanssa toteutettiin.

Tutkimuksen kohde, kapellimestari, ei ole tyypillinen organisaation johtaja. Kapellimestari vastaa muusikkojen muodostaman orkesterin taiteellisesta johtamisesta. Kapellimestarin johtama organisaatio on liike-elämässä löyhästi verrattavissa monialaiseen asiantuntijaorganisaatioon. Orkesteri toteuttaa perustehtäväänsä, elävän musiikkiesityksen toteuttamista, omalaatuisissa olosuhteissa. Suoritusta tarkkailee yleisö ja sekunnin sadasosat ovat tärkeässä roolissa esityksen onnistumisen kannalta. Suunnitelman on toteuduttava juuri tiettyinä iltoina tietyssä konsertissa, mutta musiikki ei saa olla laskelmoitua ja pitkästyttävää. Kapellimestarilla

on oltava vahvat johtamistaidot, kun hän toteuttaa näkemystään teoksesta orkesterin kanssa ja kautta. Kuitenkaan orkesteri ei saa olla liian hallittu ja alistettu. Muusikoilla tulee olla liikkumavaraa kapellimestarin luomissa puitteissa.

Tarkastelen aihetta musiikkielämän ulkopuolisena katselijana. Minulla on tietoa ja taitoa musiikin alalta, mutta en opiskele musiikkia korkeakoulussa tai yliopistossa. En myöskään soita ammattimuusikkona orkesterissa, joten näkökulmani aiheeseen on ulkopuolisen tarkkailijan. Aihe on kiinnostava myös sen yhteiskunnallisen ajankohtaisuuden vuoksi. Suomalaiset kapellimestarit ja suomalainen kapellimestarien koulutusjärjestelmä ovat voimakkaassa kansainvälisessä nousussa. Suomalainen kapellimestarikoulutus tunnetaan laajalti kansainvälisesti ja vain pieni osa hakijoista voidaan ottaa koulutukseen. Koulutuksen menestys ja korkea arvostus on pitkälti korkeakoulussa toteutettavan metodin ansiota. Kapellimestarikoulutuksessa opiskelijat johtavat toisista opiskelijoista koottua orkesteria ja pääsevät yhdessä opettajansa kanssa arvioimaan ja luomaan vuorovaikutusta orkesterin kanssa.

Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan sellaista organisaatiota, jossa pääosa tehdystä työstä on uuden tiedon soveltamista ja kehittämistä, kuten suunnittelua ja konsultointia. (Lönnqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 49)

1.4 Tutkimuksen aihe

Kapellimestarin johtajuutta tutkiessa on tavoitteena hahmotella:

1. Minkälaisista elementeistä kapellimestarin johtajuus koostuu?
2. Miten nämä elementit ilmenevät suomalaisen sinfoniaorkesteria johtavan kapellimestarin työssä?

Työn ensimmäisenä tavoitteena on tutkia kapellimestarin johtajuuden peruselementtejä. Hypoteesi näistä kulmakivistä on pohjana kapellimestarien ja äänenjohtajien teemahaastatteluille. Tutkimuksen tavoitteena on haastattelujen kautta testata, onko kapellimestarin johtajuuden kulmakivistä hahmoteltu hypoteesi onnistunut. Lisäksi tavoitteena on hahmotella eri elementteihin sisältyviä osa-alueita. Kapellimestarien ja äänenjohtajien haastattelulla on tarkoitus selvittää ovatko valitut kulmakivet todella kapellimestarin työn tärkeimpiä elementtejä. Tutkimus on rajattu sinfoniaorkesterin johtamiseen ja käytännön syistä olen valinnut haastateltaviksi suomalaisia kapellimestareita.

Toisena työn tavoitteena on tutkia, miten kapellimestarin johtajuuden kulmakivien eri elementit ilmenevät kapellimestarin työskentelyssä. Tavoitteena on vahvistaa hypoteesia valituista kulmakivistä tai mahdollisesti löytää uusia elementtejä, joita hypoteesissa ei ole otettu huomioon. Tavoitteena on myös eri elementteihin sisältyvien osa-alueiden purkaminen auki sekä uusien löytyneiden elementtien sanaston hahmottaminen suhteessa jo hahmoteltuihin kapellimestarin johtajuuden kulmakiviin.

Tutkimusta varten haastatellut kapellimestarit ovat:



Almila Atso (s.1953) säveltäjä, muusikko ja kapellimestari. Almila on toiminut kapellimestarina perinteisen ohjelmiston lisäksi mm. teatterin ja oopperan parissa. Sibelius-Akatemian orkesterinjohton diplomin Almila on suorittanut vuonna 1979. Vuonna 1981 Almila saavutti pohjoismaisen kapellimestarikilpailun jaetun 1.palkinnon (Jukka-Pekka Sarasteen kanssa) Norrköpingissä. Almila on johtanut mm. Suomen Kansallisteatterin orkesteria, Tampereen kaupunginorkesteria ja toiminut Seinäjoen kaupunginorkesterin päävierailijana vuodesta 2000 sekä toiminut Sibelius-Akatemiassa orkesterinjohton yliassistenttina vuodesta 1991.

Kuvan lähde:

http://www.oamk.fi/kultt/kamariorkesterihanke/galleria/images/almila_atso



Heikkilä Esa viulisti, kapellimestari. Opiskellut Sibelius-Akatemiassa orkesterinjohtoa Osmo Vänskän ja Leif Segerstamin johdolla ja johtanut diplomikonserttinsa vuonna 2004. Heikkilä toimii tällä hetkellä Lahden Ammattikorkeakoulussa orkesteri- ja kamarimusiikin lehtorina sekä Sinfonia Lahden II-viulun äänenjohtajana. Lisäksi Heikkilä nimitettiin Sinfoniaorkesteri Vivon taiteelliseksi johtajaksi vuoden 2003 alusta.

Kuvan lähde: <http://www.lamk.fi/mus/esittely/henkilosto/vhenkilot.html>



Inkinen Pietari (s.1980) viulisti, kapellimestari. Inkinen on suorittanut Sibelius-Akatemiassa viuludiplomin vuonna 2003 ja kapellimestaridiplomin vuonna 2005. Inkinen voitti Kuopion viulukilpailun vuonna 2000, sekä sijoittui neljänneksi ja palkittiin parhaasta uuden suomalaisen viuluteoksen esityksestä Sibelius-viulukilpailussa samana vuonna. Kaudella 2005-2006 Inkinen debytoi kapellimestarina Suomen Kansallisoopperassa. Inkinen on johtanut mm. Radion Sinfoniaorkesteria, Helsingin Kaupunginorkesteria ja Tapiola Sinfonietta. Lisäksi Inkinen on vierailut johtamassa mm. Rheinland-Pfalzin filharmonikoita, Bournemouthin sinfoniaorkesteria ja BBC Scottish Symphonia

Kuvan lähde: <http://www.fazerartists.fi/index.php?id=217>



Norjanen Hannu (s.1964) muusikko, kapellimestari. Norjanen on suorittanut Sibelius-Akatemiassa ensin urkujensoiton ja kuoronjohton loppututkinnot, jonka jälkeen hän siirtyi kapellimestariluokalle. Kapellimestariksi Norjanen valmistui vuonna 1997. Norjanen on toiminut mm. apulaiskapellimestarina Kansallisoopperassa, Vaasan kaupunginorkesterin taiteellisena johtajana ja Suomen Filharmonisen Kuoron taiteellisena johtajana. Vuodesta 2005 Norjanen on toiminut Helsingin tuomiokirkon Cantores Minores -poikakuoron taiteellisena johtajana. Norjanen myös opettaa Sibelius-Akatemiassa.

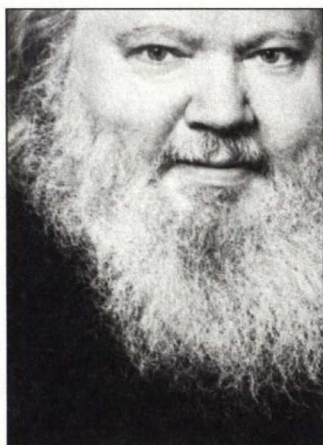
Kuvan lähde: <http://www.cantoresminores.net/finnish/history.htm>



Pirilä Tuomas, kapellimestari. Pirilä on opiskellut Sibelius-Akatemiassa orkesterinjohtoa Ilpo Mansneruksen ja Jorma Panulan oppilaana ja suorittanut orkesterinjohtoon diplomin vuonna 1987. Hyvinkään orkesteria Tuomas Pirilä on johtanut vuodesta 1988. Pirilä toimii myös Hyvinkään musiikkiopiston orkesterin kapellimestarina.

Kuvan lähde:

http://www.hyvinkaa.fi/modules/page/show_page.asp?id=E630537C01DD4CE0978AC097E934D3AA&tabletarget=data_1&MENU_2_activeclicked=2C8FCD842A804D91A26C4AD847850A64&MENU_2_open=true&pid=ACDBF88DDAC247358D2E403E3D7DC331&layout=sisasivu



Segerstam Leif (s.1944) kapellimestari, säveltäjä ja muusikko. Segerstam oppi jo lapsena soittamaan pianoa, viulua, alttoviulua, kaikkia vaskipuhaltimia ja nokkahuilua ja soitti jazzia stripteaseesityksessä 13-vuotiaana. Hänen kansainväliseen kapellimestariuraan mahtuvat kiinnitykset Suomen Kansallisoopperan, Radion sinfoniaorkesterin ja Helsingin kaupunginorkesterin lisäksi mm. Tukholman kuninkaallisessa oopperassa ja Berliinin Deutsche Operissa sekä lisäksi Segerstam on vierailut lähes kaikilla maailman merkittävimmillä musiikki-näyttämöillä. (Lindgren 2005) Segerstamin oma sävellystuotanto käsittää vuoden 2007 alussa jo 173 sinfoniaa.

Kuvan lähde:

<http://www.ondine.fi/index.php?conductor=5&showbig=1&PHPSESSID=cc7462c86d9d9e686feff6444181a59a>



Söderblom Jan (s.1970) viulisti ja kapellimestari. Söderblom soitti Uusi Helsinki -kvartetin viulistina vuosina 1982–2001 ja suoritti orkesterinjohton diplomin Sibelius-Akatemiassa vuonna 2001. Orkesterinjohtoa Söderblom opiskeli mm. Jorma Panulan ja Leif Segerstamin johdolla. Söderblom on vieraillut solistina, kamarimuusikkona ja kapellimestarina Suomen ja Skandinavian maiden lisäksi mm. Australiassa, Japanissa ja Kiinassa sekä lukuisissa Euroopan maissa. Kaudella 2006–2007 Söderblom johtaa Suomen Kansallisoopperassa Fredrik Paciuksen oopperan Kung Karls jakt.

Kuvan lähde:

<http://www.kuopionmusiikkikeskus.fi/musiikkikeskus/tapahtumamme/06maraskuu.asp>

Suomen Kansallisoopperan orkesteri on Suomen suurin ja myös työllistetyin sinfoniaorkesteri. Siihen kuuluu 112 soittajaa, jotka päiväharjoitusten lisäksi esiintyvät keskimäärin 5 kertaa viikossa. Ooppera- ja balettiesitysten lisäksi oopperan orkesteri pitää omia konserttejaan. Orkesteri harjoittelee omissa harjoitustiloissaan oopperatalossa kapellimestarin johdolla. Esityksissä orkesteri soittaa orkesterimontussa, joka on näyttämön edessä oleva syvennys. Jokaisessa oopperaesityksessä on vähän erilainen orkesterin kokoonpano riippuen siitä, millaisille soittimille säveltäjä on teoksen kirjoittanut.

(<http://www.ooppera.fi>)

Tutkimusta varten haastatellut Suomen Kansallisoopperan orkesterin äänenjohtajat ovat:

Fredriksson Risto (s.1941) sellisti. Suorittanut Sibelius-Akatemiassa sellonsoiton diplomin ja soittanut Suomen Kansallisoopperan orkesterissa sen perustamisesta lähtien. Fredriksson toimii tällä hetkellä Kansallisoopperan orkesterin toisena soolosellistinä.

Kuvan lähde: Muusikko online 10/2003

http://www.musicfinland.com/sml/muusikko/muusikko_2003/10_ooppera.html



Hynninen Laura, harpisti. Suorittanut Sibelius-Akatemiassa vuonna 1999 harpunsoiton diplomin. Vuonna 2000 valittiin Suomen Kansallisoopperan orkesterin harpun äänenjohtajaksi. Hynninen on levyttänyt Suomen ensimmäisen sooloharppulevyn vuonna 2003, "Introducing Laura Hynninen" (DPS Records).

Kuvan lähde: <http://www.luhanka.fi/?s=27>



Lundell Touko (s.1964) trumpetisti. Lundell on toiminut Suomen Kansallisoopperan orkesterin trumpettiryhmän vuorottelevana äänenjohtajana vuodesta 1985 ja Suomen Kansallisoopperan orkesterin trumpetin äänenjohtaja vuodesta 1994. Lundell esiintyy säännöllisesti myös Kamariorkesteri Avantin, Tanssiorkesteri Koivun ja Suomalaisen Vaskiyhtyeen konserteissa sekä soittaa Savonlinnan Oopperajuhlaorkesterissa.

Pulakka Timo huilisti. Suorittanut Sibelius-Akatemiassa huilunsoiton diplomin. Soittanut Suomen Kansallisoopperan orkesterissa kymmenen vuotta ja toimii huilun äänenjohtajana.



2 PÄÄTEEMA

"Musiikki on ainoa maailmankieli: sitä ei tarvitse kääntää, siinä puhuu sielu sielulle." Berthold Auerbach

2.1 Sinfoniaorkesteri

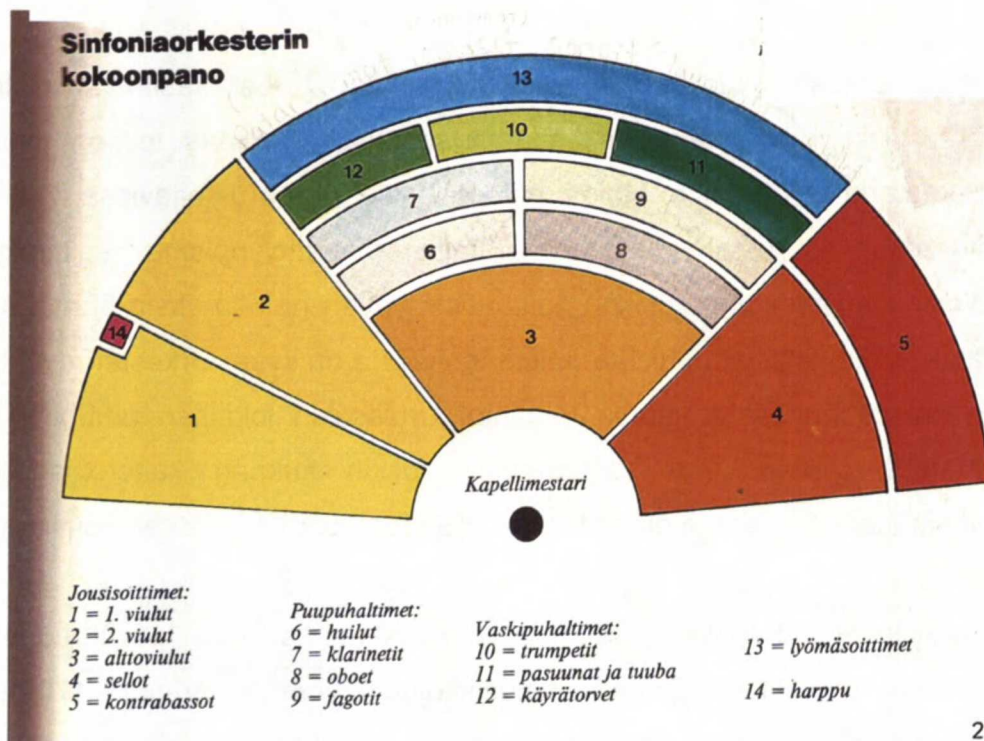
Sana orkesteri luo monenlaisia mielikuvia. Toiset käsittävät sinfoniaorkesterin kokoelmaksi soittimia ja soittajia, kun taas toisten mielestä orkesteri itse on soitin. Molemmat käsitykset on perusteltavissa. Orkesteri koostuu suuresta joukosta soittajia monentyppisine soittimineen. Toisaalta orkesterimuusikon soittaessa lyhyen hetken yksin ääntään olisi tuskin mahdollista tunnistaa, mistä teoksesta on kyse. Orkesterin voi tässä mielessä rinnastaa suuriin urkuihin. Uruissakin jokaisen urkupillin voisi ajatella olevan oma soittimensa. Tuskin kukaan kuitenkaan pitää yksittäisiä äänikertoja eri soittimina. (Sinfoniaorkesteri ja sen soittimet, 14)

1600-luvulla orkesterilla tarkoitettiin koostumukseltaan ja suuruudeltaan tarkasti määrittelemätöntä muusikkojen ryhmää. Vasta 1700-luvun loppupuolella termi vakiintui nykyiseen merkitykseensä. Yleensä orkesteri liitetään suurehkoon soittajien määrään. Orkestereilla on myös aina ollut soitinyhtyeistä poiketen esityksen johtaja. Orkesterisoittoon kuuluu myös yhtenäistetty soittotyö, esim. viulistien jousitus on samanlainen. (Suuri Musiikkitietosanakirja 5, 28)

Varsinaisesta orkesterikäytännöstä ei voida puhua vielä keskiajan eikä renessanssin musiikin yhteydessä. Nykyisen käsityksen mukainen orkesteri syntyi vasta 1600-luvun lopulla. Orkesterin soittajien sijoittelu noudattaa yleensä ns. amerikkalaista istumajärjestystä, jossa etualalla vasemmalta oikealle ovat 1. viulut ja 2. viulut ja sellot, joiden takana ovat kontrabassot. Keskellä viulujen ja alttoviulujen takana ovat huilut ja oboet,

sitten klarinetit ja fagotit, taimmaisina trumpetit ja pasuunat, niiden vasemmalla puolella käyrätorvet sekä taaempana harput. Lyömäsoittajat ovat kauimpana orkesterin johtajasta. Toisinaan kapellimestarin toiveiden mukaan ensimmäiset ja toiset viulut sijoitetaan klassiseen tapaan vastakkaisille puolille. (Suuri Musiikkitietosanakirja 5)

Kuva 1: Sinfoniaorkesterin kokoonpano



29

Lähde: Hovi&Mäyry&Sipilä 1989, 29

Orkhestra tarkoitti Antiikin Kreikassa amfiteatterin näyttämön etuosaa. Vielä 1600-luvullakin sana tarkoitti orkesterinäyttämön edessä olevaa paikkaa, missä soittajat istuivat oopperaa esitettäessä. Vasta 1700-luvun puolella alettiin sanaa yleisemmin käyttää tarkoittamaan itse soittajaryhmää. (Sinfoniaorkesteri ja sen soittimet, 16)

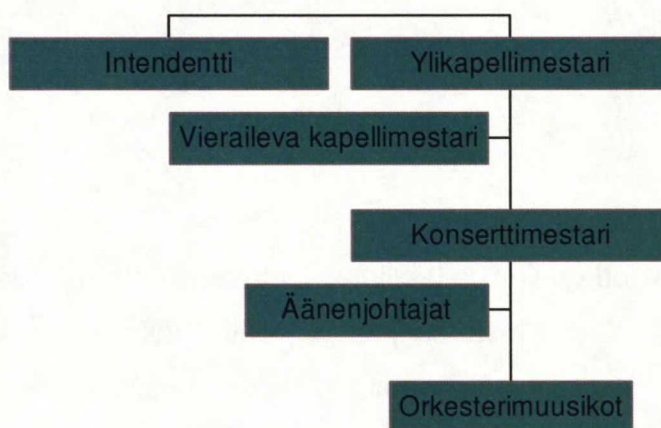
Orkestereista on erotettavissa sinfoniaorkesteri ja kamariorkesteri. Tämä rajanveto voi tosin olla hankala tehdä, koska siitä ei ole olemassa selkeää sääntöä. Joskus jaottelu riippuu soitettavasta musiikista. Esimerkiksi

Haydnin sinfonioista monet on kirjoitettu orkesterille, joka käsittää jousiston, kaksi oboeta ja kaksi käyrätorvea sekä joskus pari patarumpua. Kyseessä on epäilemättä sinfoniaorkesterin perusmuoto, vaikka 20-25 – jäsenenä se on samalla nykyisen mittapuun mukaan kamariorkesteri. (Sinfoniaorkesteri ja sen soittimet, 16)

Alla olevassa kaaviossa on yksinkertaistetusti kuvattu esimerkki ammattilaisorkesterin organisaatiokaaviosta. Kaavion tarkoituksena on hieman valaista sitä erilaisten auktoriteettien kenttää, mikä ammattilaisorkestereissa on. Todellisuudessa orkesterin organisaatiokaavio voi näyttää hyvinkin paljon monimutkaisemmalta ja roolisuhteet voivat olla erilaisia. Kaavio kuitenkin havainnollistaa sen, että kapellimestari orkesterin taiteellisena johtajana ei ole orkesterin ainoa ja korkein auktoriteetti organisaatiokaaviomielessä, mutta korokkeelle noustessaan ja taiteellista johtamista toteuttaessaan kapellimestari on orkesterin yksinvalti. Tällöin auktoriteetti on jakamaton. Hallinnollisilla johtajilla ei ole sananvaltaa, kun orkesteri soi.

Kuva 2: Sinfoniaorkesterin yksinkertaistettu organisaatiokaavio.

Sinfoniaorkesterin yksinkertaistettu organisaatiokaavio



Kaavio on minimalistinen ja yksinkertaistettu. Esimerkiksi Suomen Kansallisoopperan ylikapellimestari on osa valtavaa koneistoa ja suurta kokonaisuutta. Taiteellisen organisaation johtamisen kiemuraisuus on noussut esiin ajankohtaisissa kirjoituksissa Suomen Kansallisoopperan ylikapellimestari Mikko Franckin erottua tehtävistään. Ohessa on katkelma Helsingin Sanomien artikkelista, joka käsittelee Mikko Franckin eroa. (Lampila & Luukka 2007)

Mikko Franck eroaa protestina oopperajohdon linjauksille

Kansallisoopperan ylikapellimestari Mikko Franck eroaa tehtävästään. Hän ilmoitti erostaan oopperan henkilökunnalle keskiviikkona iltapäivällä. Franck sanoo menettäneensä luottamuksensa pääjohtaja Erkki Korhoseen ja hallintojohtaja Pekka Kauraseen. Hänen mukaansa kaksikon päätökset ovat vahingollisia oopperan taiteelliselle tulevaisuudelle. "Hallintojohtaja on ottanut itselleen päätösvaltaa asioissa, jotka kuuluvat pääjohtajalle ja joihin hänelle ei ole kompetenssia. Pääjohtaja on jäänyt seuraamaan sivusta eikä johda taloa. Tilanne on sekava", Franck sanoo. Franck katsoo, että hänen on pakko jättää tehtävänsä, koska ei voi vaikuttaa ratkaisuihin. "En voi jäädä vierestä seuraamaan näiden ratkaisujen vaikutusta. Minulla ei ole tässä tehtävässä valtaa tehdä muita muutoksia talon johtoon kuin erota itse."

2.2 Kapellimestari

Kapellimestari on orkesterin taiteellinen johtaja ja hänen tehtävänä on ohjata muusikoiden muodostama joukko kohti tavoiteltua päämäärää eli teoksen onnistunutta esitystä. Ammattilaisorkestereissa toiminnanjohtaminen on usein intendentin tai vastaavan hallinnollisen johtohenkilön vastuulla ja kapellimestarin vastuualueeksi jää orkesterin taiteellinen ohjaaminen. Myös kuorolla tai muulla musiikkiryhmällä voi olla johtajanaan kapelli-

mestari. Tämä tutkimus keskittyy kuitenkin nimenomaan sinfoniaorkesteria johtaviin kapellimestareihin.

Kapellimestarin työ nykyisessä muodossaan on lähtöisin 1800-luvulta, jolloin johtamistekniikka alkoi kehittyä romanttisen orkesterin syntyessä. Renessanssin aikana käytettiin yleisesti tahtisauvaa, jolla paukutettiin lattiaa. Käytäntö herätti kuitenkin vastustusta, sillä hiljaisissa kohdissa musiikki hukkui tahdinlyöntiin. Yleistä oli 1800-luvulle asti myös tapa lyödä tahtia rullaksi käärityllä nuotilla. Tällöinkin kapellimestarin pääasiallinen tehtävä oli antaa tempo ja pitää rytmiä yllä. Useimmiten orkesteria johdettiin kasvot yleisöön päin, selin orkesteriin. Barokin aikana yleistä oli johtaa orkesteria cembalon äärestä. Kapellimestarin ammatin itsenäisyydessä 1800-luvun alussa tahdinlyöntiin valittiin välineeksi tahtipuikko. (Suuri Musiikkitietosanakirja 5, 30)

Nykyinen johtamistekniikka pyrkii yhdistämään yleisesti tunnetut tahtilajien lyöntikuviot ja spontaanin elekielen. Useimmilla kapellimestareilla tahtipuikkoa pitelevä käsi vastaa kuvioista, kun puolestaan vapaa käsi vastaa musiikin ilmeestä. Työnjako ei kuitenkaan ole ehdoton. On olemassa monia kapellimestareita, jotka johtavat ilman tahtipuikkoa. Eri johtajat käyttävät myös hyvinkin erilaisia keinoja johtaessaan orkesteria. Päämäärä on kapellimestarin työssä kuitenkin aina sama. Tavoitteena on taata sävellyksen tekninen sujuminen ja yhdistää orkesterin eri osat palvelemaan yhtä taiteellista näkemystä. (Suuri Musiikkitietosanakirja 5, 30)

Tullakseen hyväksi kapellimestariksi muusikon tulee Brock McElheranin (1989) mukaan:

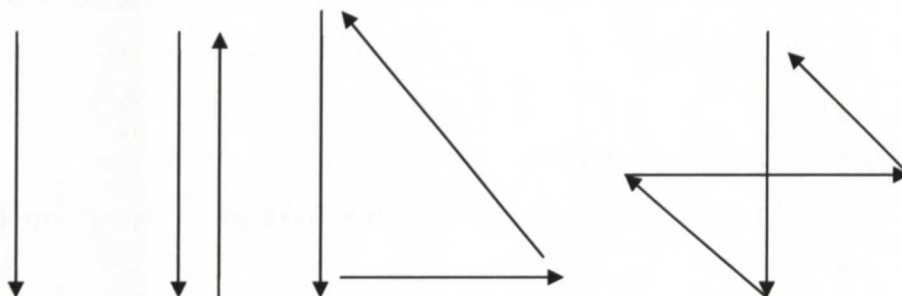
1. opiskella johtamisen problematiikkaa,
2. opiskella mahdollisimman paljon musiikkia ja siihen yleisesti liittyviä aiheita,
3. valita rakastamaansa musiikkia,

4. valita oikea työskentelytaso,
5. osoittaa soittajia kohtaan henkilökohtaista kiinnostusta,
6. luoda oma selkeä johtamistapa.

Ensimmäisen kohdan tarkoituksena on pohtia, mitä ominaisuuksia omasta mielestä hyvässä johtajassa on ja soveltaa niitä omaan johtamiseen. Musiikin ja siihen liittyvien aiheiden opiskelun tarkoituksena on lisätä johdettavilta saatavaa arvostusta. Tiedolla rehvastelu on tarpeetonta, mutta oman asian hallitseminen täysin välttämätöntä. Muusikot kyllä aistivat, jos kapellimestari esittää tietävänsä aiheesta enemmän kuin todellisuudessa tietää ja reagoivat tähän. Rakastamansa musiikin valitseminen tekee kapellimestarista paremman johtajan, koska tällainen musiikki vangitsee. Oikealla työskentelytasolla tarkoitetaan toisten taipumusta tulla paremmin toimeen esimerkiksi vanhempien ihmisten kanssa, kun toiset puolestaan ovat luontevia nuorten kanssa työskennellessä. Henkilökohtaisen kiinnostuksen näyttäminen liittyy vuorovaikutukseen. Soittajat ovat keskenään erilaisia ihmisiä. Toiset tarvitsevat rohkaisua, toiset kritiikkiä. Selkeällä johtamistavalla saa muusikot nauttimaan johtamisesta ja sitä kautta soittamisesta.

Kansainvälisesti tunnetut johtamiskaavat ovat peruseriaatteiltaan hyvin yksinkertaisia. Pyysin kapellimestari Atso Almilaa piirtämään haastattelussa yksinkertaiset johtamiskaavat:

Kuva 3: Johtamiskaavat.



2.3 Kapellimestarien koulutuksesta Suomessa

Suomessa kapellimestarien yliopistotasoisesta koulutuksesta vastaa Sibelius-Akatemian orkesterisoitinten osasto, joka syntyi vuonna 2001. Osasto antaa opetusta orkesterin-, puhallinorkesterin- ja kuoronjohdossa, orkesterisoitinten soitossa sekä vanhassa musiikissa, kamarimusiikissa ja orkesterisoitossa. Orkesterinjohdon opettajana Sibelius-Akatemiassa toimii Leif Segerstam. Opiskelijoita osastolla on noin 400 ja vuosittain uusia opiskelijoita otetaan 30–50. Pääaineopintoihin sisältyy orkesterinjohdon koulutusohjelmassa orkesterinjohtoa, instrumenttiopintoja ja yhteissoittoa sekä sivuaineopintoihin mm. musiikinteoriaa ja -historiaa. Sibelius-Akatemian orkesterinjohdon koulutusohjelmassa opiskelee tyypillisesti henkilöitä, joilla on joko loppututkinto jostain instrumentista tai muuten hyvin pitkälle viety solistinen ammattitaito. Sibelius-Akatemiassa kapellimestariopiskelijoiden opintoihin sisältyy viikoittain opiskelijoista koottujen harjoitusorkestereiden johtamista ja tämä onkin kansainvälisesti melko poikkeuksellinen tapa kouluttaa kapellimestareita. Harjoitusorkestereita johtaessaan kapellimestariopiskelijat oppivat sekä musiikin johtamista että ihmisten johtamisen psykologiaa, joka on tärkeä taito kapellimestarille. Myös harjoitusorkestereiden soittajat saavat mahdollisuuden tutustua laajaan ohjelmistoon ja saavat kokemusta erityyppisten kapellimestareiden kanssa kommunikoinnista. Sibelius-Akatemian orkesterinjohdon opetuksessa hyödynnetään johtamisvideoita, tietokoneohjelmia ja elektronista kuvantallentamista. Sibelius-akatemian orkesterinjohdon luokka on vetovoimainen myös kansainvälisessä mittakaavassa ja merkittävä joukko kapellimestariluokan opiskelijoista onkin ulkomaalaisia.

Kansainvälisesti menestyneen suomalaisen kapellimestari Esa-Pekka Salosen mielestä Suomen kapellimestarikoulutuksessa erityisen huomioitavaa on, että kapellimestariluokan työskentelyä varten on palkattu pieni orkesteri, jonka kanssa kapellimestarit saavat harjoitella. Näin ei ole monissa Keski-Euroopan oppilaitoksissa, joissa opiskelijat joutuvat

yleensä johtaman kahden pianistin muodostamaa näennäisorkesteria. Salonen korostaa myös kapellimestariluokan opettajien korkeaa ammattitaitoa, sekä kapellimestariluokan hyvää mainetta, jonka ansiosta sinne hakeutuu todella lahjakkaita ihmisiä oppiin, ja he inspiroivat toinen toisiaan. (Karlson 2005)

Korkeakoulutasoinen kapellimestarikoulutus käynnistyi Sibelius-Akatemiassa 1940-luvun alussa. Vuonna 1973 Sibelius-Akatemian orkesterinjohtajan professuurin otti vastaan suomalainen kapellimestarikoulutuksen kenties tärkeimpänä hahmona pidetty Jorma Panula. Hän jäi virastaan eläkkeelle vuonna 1993, mutta kiertää yhä opettamassa ja konsertoimassa eri puolilla maailmaa. Jorma Panulan kaudesta lähtien suomalainen kapellimestarikoulutus on vaikuttanut yhä enemmän luokalta valmistuvien kapellimestarien käsityksiin työstä. Tätä ennen kapellimestarien ammattikuvaa muokkasivat lähinnä käsitykset, joita omaksuttiin ulkomaille suuntautuneilla opintomatkoilla. (Konttinen 2003)

Konttinen (2003) esittää kirjassaan Jorma Panulan muistion kapellimestarikoulutusohjelman opiskelijoille vuodelta 1987. Panula kirjoitti tämän kaksisivuisen muistion orkesterityön keskeisistä seikoista oppilailleen ohjeeksi. Muistio on jaettu yhdeksään alakohtaan, joita ovat:

1. Ohjelmistonvalinta ja kontakti orkesteriin
2. Tulo harjoitukseen
3. Orkesterin edessä
4. Aloitus
5. Keskeytys
6. Harjoitustapa
7. Kahvitauko
8. Harjoituksen jälkeen
9. Kenraaliharjoitus ja ennen konserttia

Näitä yhdeksää Panulan muistion keskeistä orkesterityön seikkaa on hyödynnetty tutkimuksessa kapellimestarien teemahaastattelujen runkoa hahmoteltaessa.

Kuva 4: Panulan muistion ensimmäinen sivu

- ORKESTERINJOHDON KOULUTUSOHJELMA 10.2.1987
Muistio opiskelijoille/Panula
-
- 1) Ohjelmistonvalinta ja kontakti orkesteriin:
- ohjelmiston valinnassa on otettava huomioon orkesterin taso ja työteho, joka riippuu mm. seuraavista asioista:
 - olosuhteet harjoituksissa ja konsertissa ts. tila, akustiikka, konsertti- vai monitoimitalo jne.
 - vakinainen kapellimestari
 - intendentti
 - kiertueet
 - huomioi orkesterin "diivat", konserttimestari, äänenjohtajat, nuotistonhoitaja, järjestäjät, intendentti ja vahtimestari.
 - varmistaa että nuottimateriaali on kaikin puolin kunnossa!
 - tulo paikkakunnalle = orientoituminen
- 2) Tulo harjoitukseen:
- valmistaudu kohtaamaan vapaan pyytäjät, valittajat, kehu- jat, myöhästelijät.
 - "aamuhartaus" = puhe orkesterille
 - asu, kävely, ilme, ääni ja puheesi sisältö vaikuttavat käsi- tykseen jonka orkesteri sinusta muodostaa.
 - viritys
- 3) Orkesterin edessä:
- alkusanat
 - työjärjestys
 - "tuoteseloste" soitettavasta teoksesta
- 4) Moitus:
- selostus sanoilla ja eleillä - asento - odotus - kädet - odotus - puhetta tarvittaessa - valmistava - liikkeelle!
 - päättää soitatko kokonaisuuden vai osan
 - johdatko kuin esityksessä vai harjoituksessa (liioitellut liikkeet)
 - kätytä korvia - silmiä, muista tapahtumat sekä soitossa että suhtautumisessa. Reagoi ilmeillä - liikkeillä - sanoilla
- 5) Eskivits:
- MIKSI ESKKEYTÄT ? SIITÄ ALKAA HARJOITUS!
 - mahdolliset kiitokset ja moitteet

- missä määrin kuuntelet konserttimestarin , äänenjohtajien ja soittajien huomautuksia ?
- 6) Harjoitustapa
 - suuripiirteisyyys vai tarkkuus ?
 - stomoittain, pulteittain vai yksitellen ? Vaaditko myös muilta tarkkaavaisuutta ?
 - puuttuvat soittimet = sovituskysely
- 7) Kahvitauko
 - ajoita sopivaan kohtaan
 - päättää käyttätkö tauon lepoon , työhön , kontakteihin (vrt. kohta 1) vai roskan puhumiseen ?
 - tehokkuudestasi riippuu orkesterin väsymys - keskittyneisyys!
- 8) Harjoituksen jälkeen
 - päättää kuinka käytät seuraavan harjoituksen
 - sovi harjoitusajoista ja muista yksityiskohdista mahdollisen solistin ja kuoron kanssa.
 - varaudu yllätyksiin: ohjelman muutoksiin , solistin vaihtamiseen , harjoitusaikojen muutoksiin ym.
 - miten käytät vapaa-aikasi ?
- 9) Kenraaliharjoitus ja ennen konserttia
 - haluatko kenraaliin yleisöä tai miten valmistaudut jos se on jo ennakoon myyty ?
 - käy kenraali läpi mielessäsi jälkeenpäin ja selvitä itsellesi mahdolliset tulevat sekaannukset jo etukäteen (epäselvät ylimenot , rytmit , epäpuhtaudet ym. tekniset ongelmat) mutta keskity vain säveltäjän sanomaan.
 - LEPÄÄ: EI YLIMÄÄRÄISIÄ TÖITÄ , MELUA , ALKOHOLIA TMS!!

Oletko huomattavasti hermostunut ennen konserttia ?

MIKSI ???? Siinä koko pulma!

Oletko epävarma - miksi ?

Älä yritä tai näytä enempää kuin mitä olet, se säteilee.

Hengitys - joga - rentoutuminen

Niin.....

2.4 Orkesterin johtaminen

"Watch out, my left hand is looking at you!"

Leif Segerstam

Orkesterinjohtajan ammatti on ilmiönä melko uusi. Orkesterin johtamisesta tuli itsenäinen ammatti vasta 1800-luvun jälkipuoliskolla. Vielä noin sata vuotta sitten orkesterin johtajina toimivat pääsääntöisesti säveltäjät ja tätä käytäntöä noudatetaan yhä jossakin määrin. Useimmat 1900-luvun orkesterinjohtajat ovat kuitenkin luoneet uransa yksinomaan kapellimestareina. Päätoimiset orkesterinjohtajat ovat uusi ilmiö, vaikka suurten kokoonpanojen johtamistarve on ollut olemassa jo pitkään. Antiikin Kreikan teattereissa kuoroja johdettiin äänekkäin jalanpolkaisuin, kun taas keskiaikaisten kirkkokuorojen johtajat toimivat kenties hillitymmin. 1600- ja 1700-luvulla oli yleistä, ettei orkesterilla ollut erillistä johtajaa, vaan teoksia johti joku orkesterin muusikko. Soittajien vapauttaminen orkesterinjohtajan tehtävistä tuli ajankohtaiseksi vasta 1800-luvulla musiikin tultua entistä monimutkaisemmaksi esimerkiksi tiheiden tempomuutosten ja herkkien sointuvaihtelujen vuoksi. Siron tahtipuikon käyttö yleistyi ja johtajat tyytyivät liikuttamaan puikkoa ilmassa sen sijaan, että olisivat lyöneet sitä jotain vasten. (Sinfoniaorkesteri ja sen soittimet, 90-93)

"Tässä ammatissa joku saattaa olla erittäin briljantti ja saavuttaa täydellisen teknisen hallinnan. Mutta viime kädessä ainoa seikka, jolla on merkitystä, on kapellimestarin laatu inhimillisenä olentona, sillä musiikki on ihmisen ihmiselle luomaa. Ja jos joku ei näe siinä mitään muuta kuin nuotteja, tulos saattaa olla ehkä hyvin kiinnostava, mutta ei pysty rikastuttamaan häntä. Musiikilla tulisi olla vain yksi tarkoitus: rikastuttaa ihmistä ja antaa hänelle jotain, minkä hän on useimmissa suhteissa menettänyt." Herbert von Karajan

(Matheopoulos 1982, 13)

Konserttiyleisön voi olla vaikea tulkita kapellimestarin pantomiiminomaisia liikkeitä. Tulkitsemista ei helpota sekään, että jokaisella kapellimestarilla on oma johtamistapansa. On kuitenkin olemassa tiettyjä kansainvälisesti yhteisiä nimittäjiä, jotka ovat tuttuja kaikille orkestereille maailmassa. Yleensä tahtia lyödään oikealla kädellä, vaikka vasenkätisiäkin kapellimestareita on. Oikean käden tehtävä on ilmaista tempo, tahtilaji, dynamiikka ja tietyssä määrin musiikin luonne. Vasemmalla kädellä orkesterinjohtaja antaa sisääntulomerkin ja säätelee koko orkesterin, tietyn soitinryhmän tai yksittäisen instrumentin dynamiikkaa, artikulaatiota, ilmaisun intensiteettiä, vibratoa ja kosketusta. Vasemman käden tehtävä on siis taiteellisempi kuin oikean käden. Kapellimestari vaikuttaa orkesteriin koko ruumiinkielellään. Tärkeimmät ovat kasvot. Yksi katse voi ilmaista täsmällisesti sisääntulon tai rohkaista muusikkoa ennen vaativaa solo-osuutta. Liiallisuuksiin ei kuitenkaan pidä sortua. Kapellimestarin tehtävä ei ole visuaalisesti kuvailla musiikkia, vaan inspiroida orkesteria kuvaamaan sitä soitollaan. (Sinfoniaorkesteri ja sen soittimet)

Sinfonia Lahden ylikapellimestari Osmo Vänskä myöntää, että hänen olisi täysin mahdotonta esittää orkesterin edessä jotain keinotekoisia roolia. Muusikot tuntevat toisensa, he tuntevat kapellimestarinsa ja tämä tuntee soittajansa. Vänskän mukaan ylikapellimestari vastaa paitsi ohjelmistosta sekä vierailevien johtajien ja solistien valitsemisesta, mutta myös orkesterin henkilöstöasioista, sillä ihmisten väliset ongelmat ovat joka tapauksessa olemassa, haluaa niihin sitten puuttua tai ei. Toisaalta ylikapellimestarin on hyvä vierailla johtamassa muita orkestereita ja kartuttaa näin kokemusta, joka on oman orkesterin hyväksi. Kapellimestari on monessakin mielessä työnjohtaja ja töiden suunnittelija. Ajan oikea jakaminen harjoituksissa on tavattoman tärkeää. Olennaiset asiat tulee erottaa vähemmän tärkeistä, eikä harjoitusaikaa kannata haaskata sellaiseen, mikä tulee itsestään kuntoon. Kapellimestarin tekniikan tulisi olla niin hyvä, että orkesteri ei ainakaan sen vuoksi erehdy koskaan.

Vänskä kuvaa tehtäväkseen auttaa soittajia tekemään niin hyvä suoritus kuin ikinä mahdollista. Tekniikka ei saisi olla koskaan itsetarkoitus. Kysymys ei elävässä konserttitapahtumassa ole ennalta ohjelmoidun musiikkisuorituksen toistamisesta sisääntuloineen ja kumarruksineen. Tällaisesta ohjelmoidusta taiteesta puuttuu se yllätystekijä, joka voi olla se kaikkein hienoin asia. Vänskä kertoo, että Sinfonia Lahden konsertteja johtaessaan hän nauttii siitä, että heillä on sataprosenttinen keskinäinen luottamus. Kun luottamus on täydellinen, voi uskaltautua tekemään jotain tosi erikoista. Pienikin muutos tulee soitossa heti ulos, eri soitinryhmät reagoivat yhtenäisesti ja saumatta. Tilannetta voi hetkessä muovata käsimerkein ja ruumiin kielellä. Lisäksi jokaisen muusikon oma ajatus on mukana. Kyse ei ole vain reagoinnista kapellimestariin, vaan soittajat suhteuttavat koko ajan omaa soittoaan kokonaisuuteen. (Sinfonisesti yhdessä 2000, 35-44)

Kapellimestarilla ei ole mahdollisuutta palkita muusikoita rahallisesti. Kapellimestarin palkitsemismahdollisuudet ovat harjoituksissa ja esityksissäkin välittömässä palautteen antamisessa. Kapellimestari voi pienellä eleellä tai ilmeellä osoittaa muusikolle, että tämä onnistui esimerkiksi hankalassa sisääntulossa. Muusikot ovat hyvin valveutuneita tällaiselle palautteelle, sillä johtajan liikkeitä seurataan todella intensiivisesti. Harjoitustilanteissa kapellimestari voi toki antaa myös suullista palautetta. Kuitenkin kapellimestareista kirjoitetun kirjallisuuden perusteella on havaittavissa, että mitä vähemmän kapellimestari harjoituksissa puhuu, sitä parempi. Kapellimestarin taitoa ilmaista elein arvostetaan hyvin korkealle muusikkojen parissa. Vuorovaikutus on siis oleellinen osa kapellimestarin työtä. Orkesterin johtajan tulee olla sensitiivinen myös orkesterin sisäisille johtajille eli esimerkiksi konserttimestarin tai äänenjohtajien toiveille ja osata käsitellä näitä. Kapellimestarin tulee selvittää itselleen, kuinka hän näihin orkesterin sisäisiin auktoriteettihahmoihin suhtautuu ja miten paljon hän antaa näille valtaa. Tässä kapellimestarilla on vastuu omasta vallankäytöstään. Kapellimestari ei varmasti halua käyttää pakottavaa valtaa

muusikoihin, koska sillä tuskin olisi hedelmällisiä vaikutuksia lopputulokseen. Toisaalta kapellimestarilla on oltava selkeä valta-asema harjoittaessaan ja johtaessaan orkesteria, eikä hän voi antaa liian paljon sananvaltaa äänenjohtajille tai muille orkesteriin liittyville työntekijöille. Harjoituksissa voidaan kuunnella myös muiden mielipiteitä, mikäli se on tarkoituksenmukaista lopputuloksen kannalta, mutta konsertissa valta ja vastuu ovat kapellimestarin käsissä. Orkesteria voi johtaa vain yksi kapellimestari. Mikäli orkesteri ei ole täysin kapellimestarin hyppysissä, ei tämän toteuttaminen ole mahdollista. Kyse on siis pohjimmiltaan kurinalaisesta vapaudesta.

1900-luvun kuluessa suurten keskieurooppalaisten kapellimestarien myötä sai alkunsa ilmiö, joka 1990-luvulla nimettiin maestro-myytiksi. Näissä myyttisissä johtajissa kulminoitui romantiikalle tunnusomainen ajatus ainutkertaisesta taiteilijanerosta, joka luontaisen intuition kautta ohjaili ja inspiroi muusikkoja kädessään taianomainen ote tahtipuikkoon ja sitä myötä orkesteriin. Tällainen tilanne vaikutti väistämättä myös kapellimestareihin ja heidän käsityksiin itsestään. Furtwängleristä tehtiin esikuva subjektiiviseksi kutsutulle kapellimestarityypille, joka heittäytyy musiikkiin paatoksella ja ottaa johtaessaan tulkinnallisia vapauksia. Toscaninin on puolestaan todettu edustaneen objektiivista johtajatyyppeä ja pyrkineen olemaan mahdollisuuksien mukaan tulkinnoissaan uskollinen teokselle ja säveltäjälle. Länsimaista kapellimestarimyyttiä jo eläessään toteuttanut Herbert von Karajan yhdisti työssään sekä Furtwänglerin subjektiivisen että Toscaninin edustaman objektiivisen kapellimestari-tradition. (Konttinen 2003)

Vuonna 1989 kuollutta Herbert von Karajania ylistivät niin pääministerit kuin presidentitkin. Leonard Bernsteinin poismenon jälkeen vuonna 1990 newyorkilaiset vuodattivat kyyneliään kaduilla. Vanhan ajan maestrot olivat tarkoin selvillä sosiaalisista ja eettisistä velvollisuuksistaan. Gustav Mahler johti 111 iltana vuodessa vastatessaan Wienin hovioopperan toiminnasta.

Wilhelm Furtwängler jäi Hitlerin Saksaan, kun muut pakenivat sieltä. Hänen tarkoituksenaan oli puolustaa kotimaansa kulttuurielämää. Mahler totesi aikoinaan: ”Ei ole huonoja orkestereita, on vain huonoja kapellimestareita”. Mahlerin lausuma on tosin käännetty viime aikoina pääläelleen. 2000-luvulla ei nimittäin ole olemassa huonoja orkestereita, sillä heikoin maailman viidestäsadasta musiikkia täysitoimisesti esittävästä orkesterista ylittää tekniseltä tasoltaan kaikkein parhaimmatkin Mahlerin aikaiset orkesterit. (Sinfonisesti yhdessä 2000, 27-31)

2.5 Aikaisempi tutkimus

Moderni ihmistiede, joka eri nimikkein syntyi noin sataviisikymmentä vuotta sitten, kiinnostui varsin varhain johtamisen problematiikasta. Johtamista onkin tutkittu varsin paljon, ja tutkimuksen tuottamat näkökulmat ovat vaihdelleet suuresti. Johtamistutkimus alkoi niin sanotun suurmiesteorian puitteissa. 1900-luvun alussa tutkittiin sitä, millaisia synnynnäisiä ominaisuuksia johtajilla oli heidän alaisiinsa verrattuna. Tuolloin johtajiin liitettiin lähes yli-inhimillisiä piirteitä. Lukuisat tutkimukset kuitenkin osoittivat, ettei ollut löydettävissä yhteneviä piirteitä, jotka olisivat erotelleet johtajat ja alaiset toisistaan tai olleet yhteydessä johtajan onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Niinpä johtamistaidollinen tutkimus eteni johtajan käyttäytymisen tutkimisen (1960- ja 1970-luvuilla) kautta tilannepainotukseen vaiheeseen (1970- ja 1980-luvuilla). Tämä realistisen maailman-kuvan sisällä tapahtunut johtamistaidollinen tutkimus huipentui 1980-luvulla pyrkimykseen integroida siihen asti suoritettu johtamistaidollinen tutkimus malleiksi, jotka ottaisivat huomioon sekä yksilön piirteet, käyttäytymistavat että sen tilanteen, jossa johtaminen tapahtuu. (Juuti 2006, 13)

Ymmärtävä paradigma ilmeni sekä organisaatio- että johtamistutkimuksessa 1980-luvulla kulttuuritutkimuksena. Tällöin johtamistutkimuksessa alettiin etsiä sitä, millaisia symbolisia merkityksiä johtamiseen liittyy ja

miten johtaminen muodostaa merkityksiä. Samalla haettiin sitä, miten asioiden ja ihmisten johtaminen heijastuu kulttuuriin. (Juuti 2006, 14-15)

Poststrukturalistiset näkemykset, joita johtamisen kentällä on kutsuttu postmoderneiksi näkemyksiksi, ovat vasta tekemässä tuloaan johtamisen tutkimukseen. Johtamisen tekstuaalinen tarkastelu on vasta aluillaan. Kuitenkin jotkut tutkijat ovat tarkastelleet lukuisia johtamisoppeja ikään kuin muoteina. Toiset pitävät niitä tarinoina. Jotkut pitävät johtamisnäkökulmia teksteinä, joilla pyritään vetoamaan organisaatioissa työskentelevien ihmisten sieluihin. Postmodernista näkökulmasta tarkasteltuna johtamistekstit ovat osa diskurssia, joka luo puitteet sille, miten ihmiset positioituvat organisaatioissa ja millaisia vuorosanoja organisaatioissa käynnissä olevissa kielipeleissä voi käyttää. (Juuti 2006, 15)

Koivunen (2003) on väitöskirjassaan tutkinut johtajuutta sinfoniaorkesterissa. Tutkimustulokset osoittavat mm. tietynlaista auktoriteetista pitämättömyyttä. Muusikot eivät pidä johtamisesta. He pitävät tietyistä kapellimestareista, mutta eivät kaikista. Muusikot tuskin lainkaan keskustelevat orkesterin valtasuhteista. Diskurssianalyysin avulla Koivunen on muodostanut neljä laajaa johtajuusdiskurssia, jotka aktiivisesti muokkaavat ja ylläpitävät johtajuuskäsityksiä orkesterissa. 'Taide vastaan talous -diskurssi' heijastaa orkesteriorganisaation johtajuuden perusdilemmaa. 'Auktoriteetti-inho -diskurssi' kuvastaa muusikoiden ongelmallista suhdetta auktoriteettiasemassa oleviin henkilöihin. 'Sankarijohtaja -diskurssi' puolestaan kuvaa ja ylläpitää uskoa vahvoihin yksilöihin ja heidän ylivertaisiin ominaisuuksiinsa. 'Jaettu johtajuus -diskurssi' tuottaa uudenlaista käsitystä johtajuudesta, jossa vastuuta voidaan jakaa yksilöiltä ryhmille. Muusikoiden tulee totella kapellimestaria ja siten he ovat riippuvaisia kapellimestarista. Toisaalta, kapellimestarikin on riippuvainen muusikoista. Muusikot myöntävät Koivusen tutkimuksessa, että alistuminen on heille yksi ammatin vaikeimmista asioista. Heidän tulee soittaa kapellimestarin johtamisen mukaisesti, ilman vastaväitteitä tai mahdollisuutta vaikuttaa tulkintaan.

Tämä voi toisinaan olla turhauttavaa, mutta näin orkesteri kuitenkin toimii. Kapellimestari on muusikoiden vastapuolella ja siten helpommin kritisoitavissa kuin kollegat, joiden kanssa soittaa. Muusikot myöntävätkin, että kapellimestaria on helppo syyttää, kun ongelmia ilmenee. Kapellimestarilla tulee siten olla vahva auktoriteetti orkesterin edessä, mutta auktoriteettiin suhtaudutaan myös ristiriitaisesti. Toisaalta muusikot eivät pidä autoritaarisesta johtamisesta, toisaalta useat kaipaavat johtajaksi voimakasta persoonaa, joka kertoisi tarkalleen mitä tehdä mahdollisimman lyhyessä ajassa. Tämä tarkoittaa, että kapellimestarin tulisi myös tietää musiikista enemmän kuin kukaan muu lavalla. Kapellimestarin tulee luoda luottamuksellinen suhde ja avoin dialogi muusikoiden kanssa. Lisäksi kapellimestarilla tulee olla suuri itseluottamus ja terve itsetunto, mutta liiallinen ego voi tosin aiheuttaa ongelmia. Nuoremman sukupolven kapellimestarit eivät kuitenkaan ole enää niin autoritaarisia kuin 1930- ja 1940-luvulla.

Konttinen (2001) tutkii pro gradu -työssään suomalaisen kapellimestarikoulutuksen opetustapoja, niiden yhdistymistä kapellimestarien työhön sekä työntekoon liittyviä käytäntöjä. Konttisen haastattelemat kapellimestarit näkivät itsensä ja ammattinsa osana instituution kansainvälistä historiallista jatkumoa, jonka vaikutteet ovat pääosin tulleet Keski-Euroopan suurista musiikkikeskuksista. Keskeisimpiä kapellimestarien asemaan vaikuttaneita syitä ovat Konttisen haastattelujen perusteella orkesterien sisällä tapahtuneet voimakkaat institutionaaliset muutokset sekä yleisen tason nousu. Orkestereista on tullut itsenäisiä ja muusikot ovat liittyneet ammatillisiin liittoihin ja yhdistyksiin, mikä on tasoittanut vuosisadan alussa vaikuttaneiden ”vihaisten kapellimestarien” auktoriteettiasemaa. Nykykapellimestarien asema työyhteisössä on muuttunut kollegiaalisemmaksi ja kapellimestari on se muusikko, joka yhdistää soittavien muusikoiden tahdot pyrkimyksessä hyvään lopputulokseen, kapellimestari Sakari Oramo toteaa Konttisen tutkimuksessa.

2.6 Tutkimuskohde

Olen valinnut tutkimuskohteekseni suomalaiset sinfoniaorkesteria johtavat kapellimestarit. Sinfoniaorkesteri on orkesterin muodoista laajin ja vaatii johtajalta paljon. Tätä tutkimusta varten olen haastatellut neljää Suomen Kansallisoopperan orkesterin äänenjohtajaa ja seitsemää suomalaista kapellimestaria. Lisäksi tein tutkimusta varten kaksi esihaastattelua. Toinen esihaastateltavista on Hyvinkään orkesterin alttoviulujen äänenjohtaja Emily Wagoner, joka on suorittanut myös kapellimestariopintoja, ja toinen Hyvinkäällä pitkän uran erilaisissa kuoron ja orkesterin johtamistehtävissä tehnyt muusikko Matti Heroja.

Kuva 6: Kapellimestarin esihaastattelurunko

KYSYMYKSIÄ HAASTATTELUUN VIIDEN TEEMAN PERUSTEELLA
Koulutuksesi?
Kuinka kauan olet johtanut tätä orkesteria?
Teetkö vierailuja toisiin orkestereihin?
Teema 1 vuorovaikutus
Kuinka suunnittelet harjoituksen? (mitä puhut, miten käytät ajan, mitä harjoitat...)
Johdatko harjoituksia eri tavalla kuin konsertteja?
Täytyykö orkesterin jäsenistöstä huomioida jotain? (konserttimestari tms.)
Kuinka aloitat harjoituksen?
Miten annat negatiivista palautetta?
Kuinka paljon kuuntelet muusikoiden mielipiteitä?
Teema 2 ajankäytön hallinta
Miten orkesterin harjoitusaikataulu suunnitellaan?
Miten käytät harjoitusten tauot?
Teema 3 tekninen johtaminen
Mistä elementeistä orkesterin johtaminen koostuu?
Kuinka innostat orkesteria?
Miten valmistaudut harjoitukseen?
Kuinka orkesteri valmistautuu harjoitukseen? (stemmikset, ohjeet kapellimestarilta...)
Teema 4 palkitseminen
Miten palkitset muusikoita?
Kuinka tärkeää palkitseminen on?
Mitä vaikutuksia palkitsemisella on?
Teema 5 meriitit
Miten palkitset muusikoita?
Kuinka tärkeää palkitseminen on?
Mitä vaikutuksia palkitsemisella on?
Mikä on meriittien ja kapellimestarin taustan merkitys?
Suhtautuuko orkesteri uuteen kapellimestarin tietyllä tavalla meriittien perusteella?
Kuinka tärkeänä pidät kapellimestarikilpailussa menestymistä?
Mikä ovat kapellimestarin työn tärkeimmät osaamisalueet?
Minkälainen on hyvä kapellimestari?
Kuka on orkesterin johtaja?

Edellisellä sivulla kuvatussa taulukossa on kapellimestarin esihaastattelun kysymykset. Esihaastattelujen jälkeen kysymysten teemat muuttuivat vastaamaan kapellimestarin johtajuuden kulmakivien teemoja. Palkitseminen asettui varsinaisissa haastatteluissa vuorovaikutusteeman alle.

Kuva 7: Äänenjohtajan esihaastattelurunko

KYSYMYKSIÄ HAASTATTELUUN VIIDEN TEEMAN PERUSTEELLA
Koulutuksesi?
Asemasi orkesterissa?
Työnkuvasi?
Teema 1 ohjelmistontuntemus
Mistä kapellimestarin asiantuntijuus koostuu? (ohjelmisto, teos, tekniikka...)
Mikä merkitys ohjelmistonvalinnalla on orkesterille?
Miten ylläpidät omaa asiantuntijuuttasi?
Teema 2 tekninen johtaminen
Mistä elementeistä orkesterin johtaminen koostuu?
Kuinka valmistaudut harjoitukseen?
Mikä merkitys kapellimestarin teknisillä taidoilla on?
Mikä on roolisi äänenjohtajana?
Minkälaista johtajuutta kapellimestarilta odotat?
Teema 3 ajankäytön hallinta
Mikä on harjoituksissa tärkeää?
Mitä odotat kapellimestarilta harjoituksissa?
Eroavatko odotukset harjoituksen ja konsertin välillä?
Kuinka harjoitus aloitetaan?
Miten orkesterin harjoitusaikataulu suunnitellaan?
Miten käytät harjoitusten tauot?
Teema 4 vuorovaikutus
Miten kapellimestari antaa negatiivista palautetta?
Kuinka reagoit kapellimestarin antamaan palautteeseen?
Kuinka paljon muusikoiden mielipiteitä kuunnellaan?
Miten muusikoita palkitaan?
Kuinka tärkeää palkitseminen on?
Mitä vaikutuksia palkitsemisella on?
Mikä sinua motivoi?
Teema 5 meriitit
Mikä on meriittien ja kapellimestarin taustan merkitys?
Suhtautuuko orkesteri uuteen kapellimestariin tietyllä tavalla meriittien perusteella?
Kuinka tärkeänä pidät kapellimestarikilpailussa menestymistä?
Mitkä ovat kapellimestarin työn tärkeimmät osaamisalueet?
Minkälainen on hyvä kapellimestari?
Kuka on orkesterin johtaja?

Orkesterin johtamiseen on tässä tutkimuksessa keskitytty nimenomaan taiteellisen johtamisen näkökulmasta. Kapellimestarilla voi orkesterissa olla hyvin erilaisia johtamisrooleja. Esimerkiksi vieraileva kapellimestari työskentelee orkesterin kanssa lyhyen periodin tietyn projektin kanssa, kun taas orkesterin taiteellinen johtaja tai ylikapellimestari on hallinnollisestikin huomattavasti laajemmassa roolissa orkesterin johtajana. Ammattilaisorkesterissa toimii usein toiminnanjohtamiseen keskittynyt intendentti tai muu vastaava johtohenkilö. Työssäni on rajattu kapellimestarin johtamisen tutkiminen ainoastaan taiteelliseen johtamiseen, joten hallinnolliset tehtävät ja mahdollinen toiminnanjohtaminen on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Ylikapellimestarina toimiva kapellimestari toimii ammattilaisorkesterissa erilaisessa roolissa kuin vieraileva kapellimestari, mutta taiteellinen johtaminen orkesterin edessä on molemmissa rooleissa kuitenkin vastaavanlaista. Tämä tutkimus keskittyy nimenomaan kapellimestarin suorittamaan orkesterin johtamiseen johtajan korokkeella ja välittömään vuorovaikutukseen orkesterin kanssa. Tässä tutkimuksessa on keskitytty kapellimestariin ja orkesterin näkemyksiin kapellimestarin johtamisesta. Intendenttien tai muiden orkesterin toimintaa johtavien henkilöiden haastatteluja ei ole sisällytetty tutkimukseen. Kapellimestari voi johtaa myös kuoroa tai muita pienempiä kokoonpanoja kuin orkesteria. Tässä tutkimuksessa haastatellut kapellimestarit ovat johtaneet tai johtavat sinfoniaorkesteria.

3 KEHITTELYJAKSO

3.1 Aineiston hankinta

Kapellimestarin työ on erityislaatuista johtamista omalaatuisissa olosuhteissa. Sinfoniaorkesterin kapellimestari luotsaa jopa sadan huippu-instrumentalistin joukkoa kohti yhteistä päämäärää. Yhteinen harjoitusaika on sinfoniaorkestereissa tavallisesti orkesterin työviikon mittainen. Maanantaista torstaihin kapellimestari ja orkesteri harjoittelevat yhdessä ja torstai-iltana on konsertti. Vieraileva kapellimestari työskentelee orkesterin kanssa usein myös lyhyemmän ajanjakson, joten tehokas ajankäyttö ja vahvat johtamistaidot ovat välttämättömiä ensiluokkaisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Kunnallinen muusikkojen virka- ja työehtosopimus määrittelee, että kaupunginorkestereiden vakituisten muusikoiden säännöllinen työaika on viikossa enintään 36 tuntia, josta vähintään 6 tuntia varataan henkilökohaltaista harjoittelua, työvälaineiden ylläpitoa sekä muuta soittokunnan ylläpitämistä varten. Tauot työehtosopimus määrittää harjoituksen keston mukaisesti. Esimerkiksi kahden tunnin harjoituksen aikana on 15 minuutin tauko ja kolmen tunnin harjoituksen aikana on 20 minuutin tauko. Työohjelma annetaan tiedoksi orkesterin jäsenelle mikäli mahdollista kuusi viikkoa kuitenkin vähintään 14 vuorokautta ennen kutakin työviikkoa. Suomen Teatteriliitto Ry:n ja Suomen Muusikkojen Liitto Ry:n välinen Suomen Kansallisopperan orkesterin jäseniä koskeva työehtosopimus puolestaan määrittelee, että orkesterin jäsenen työaika on 6,5 tuntia päivässä ja enintään 36 tuntia viikossa. Viikoittaisesta työajasta on 5 tuntia varattava henkilökohtaista harjoittelua varten. Henkilökohtaista harjoittelua varten varatun ajan orkesterin jäsenet saavat jakaa haluamallaan tavalla eikä sitä voida laskea päivittäiseen työaikaan kuuluvaksi. Päivittäinen työaika voi olla 7 tuntia, jos illalla on esitys. (<http://www.musicfinland.com/sml/tes/>)

Kapellimestarin työn ydin on musiikin toteuttaminen, eikä työ ole siksi suoraviivaisesti rinnastettavissa liiketaloudellisissa organisaatioissa toteutettuun johtamiseen. Kapellimestarin ja orkesterimuusikon työssä kaikki muut työn osa-alueet ja elementit ovat alisteisia musiikille. Musiikki on orkesterityöskentelyn keskiössä. Taideorganisaatioiden hallinnolliset tai toiminnanjohtajat tekevät johtamistyötä, jossa liiketaloudellisilla näkökulmilla on yhtä tärkeä rooli kuin minkä tahansa organisaation johdossa. Tämä tutkimus keskittyy kuitenkin kapellimestarin tutkimiseen taiteellisen johtamisen näkökulmasta, jolloin hallinnolliset tehtävät on jätetty tarkastelun ulkopuolelle.

Taustakirjallisuutena tutkimusta varten olen lukenut runsaasti kapellimestareista kertovia kirjoja ja artikkeleita. Lisäksi olen perehtynyt orkesterin historiaan, kapellimestarin työn historiaan sekä orkesterin tekniseen johtamiseen. Tutkimuksessa kapellimestarin johtamista ei ole tarkasteltu kauppatieteellisen johtamiskirjallisuuden teorian tai viitekehyksen mukaisesti, koska taiteellinen johtaminen poikkeaa suurelta osin yritysorganisaation johtamisesta. Tavoitteena kuitenkin on löytää kapellimestarin johtajuudesta elementtejä, jotka soveltuvat ihmisten johtamiseen missä tahansa organisaatiossa.

Aineisto tutkimustyötä varten on hankittu haastattelemalla suomalaisia kapellimestareita, jotka johtavat sinfoniaorkesteria. Johtajuuden näkökulmaa laajentaakseni ja syventääkseni olen haastatellut Suomen Kansallisoopperan orkesterista neljää äänenjohtajaa. Tutkimus suoritettiin henkilökohtaisesti tapaamalla jokainen haastateltava kapellimestari ja äänenjohtaja. Haastattelut olivat 1-2 tunnin mittaisia ja ne nauhoitettiin tutkimusta varten. Kaikki haastattelut on toteutettu teemahaastattelun muodossa. Orkesterin äänenjohtajille ja kapellimestareille asetetut kysymykset ovat väljiä ja sallivat avointa kerrontaa haastateltavalta. Haastattelun teemat ovat samat, mutta kysymyksenasettelu luonnollisesti erilainen näille kahdelle haastateltavalle ryhmälle.

Orkesteri ja kapellimestari elävät tietyntylaisessa symbioosissa ja heillä on molemmiin suuntainen välitön vuorovaikutussuhde. Tämän vuoksi on tärkeää tuoda tutkimuksessa esiin kapellimestarien näkökulman lisäksi myös orkesterin näkökulma. Suomen Kansallisoopperan orkesteri on valittu tutkittavaksi orkesteriksi, koska toimin Pro Opera -yhdistyksen sihteerinä tutkimusta toteuttaessa. Suomen Kansallisoopperan henkilökuntaan kuuluu kaksi kapellimestaria ja näiden lisäksi talossa vierailee eri teoksissa vuosittain n. 20 kapellimestaria. Orkesteriin kuuluu 115 muusikkoa, kuorossa on laulajia 60 ja laulusolisteja on kiinnitetty 30.

Kirjallisuuden ja haastattelujen lisäksi olen toteuttanut keväällä 2006 havainnointia, joka tukee tutkimustani. Olen ollut seuraamassa Radion Sinfoniaorkesterin ja Kansallisoopperan nuorten osaston OOP!-n harjoituksia sekä havainnoinut Sibelius-Akatemian kapellimestariluokan työskentelyä harjoitusorkesterin kanssa.

3.2 Tutkimusasetelma

Kapellimestarin johtajuutta tutkiessa on tavoitteena hahmotella:

1. Minkälaisista elementeistä kapellimestarin johtajuus koostuu?
2. Miten nämä elementit ilmenevät suomalaisen sinfoniaorkesteria johtavan kapellimestarin työssä?

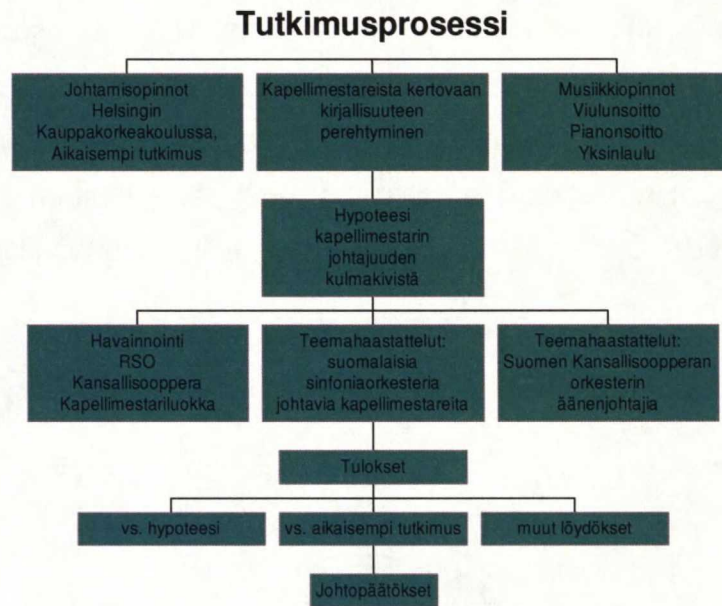
Tutkimusprosessissa haastatellut orkesterin jäsenet on valittu Suomen Kansallisoopperan orkesterin äänenjohtajista. Valitsin haastateltaviksi äänenjohtajia, sillä heillä on usein pitkä kokemus orkesterimuusikon työstä ja he ovat oman instrumenttiryhmänsä johtajia. Suomen Kansallisoopperan orkesterin valtuuskunnan puheenjohtaja Patrik Stenström suositteli minulle haastateltavia äänenjohtajia ja otin yhteyttä muusikoihin tämän mukaisesti. Kaikki orkesterin äänenjohtajista, joihin otin yhteyttä, suostuivat haastatteluun. Ainoastaan yksi haastattelu jäi toteutumatta

muusikon henkilökohtaisten syiden ja aikatauluvaikeuksien takia. Haastateltavien äänenjohtajien lukumäärä on pienempi kuin tutkimuksessa haastateltujen kapellimestarien, koska tutkimuksen näkökulma on pääasiallisesti kapellimestarin. Äänenjohtajien haastattelujen tarkoituksena on ollut valaista kapellimestarin johtajuuden kulmakiviä orkesterimuusikon näkökulmasta ja vertailla näitä tuloksia kapellimestarien haastatteluista esiin nousseisiin elementteihin. Haastatteluista ei ole tarkoitus vetää johtopäätöksiä tai yleistyksiä, jotka koskevat kaikkia sinfonia- tai oopperaorkestereita. Kansallisoopperan orkesteri toimii tutkimuksessa eräänlaisena esimerkkitapauksena. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda mallia, jota voidaan soveltaa kaikkiin sinfoniaorkesteria johtaviin kapellimestareihin, eikä myöskään alistaa kapellimestarin johtamista liiketaloudellisen johtamisen viitekehykseen. Tavoitteena on hahmottaa kapellimestarin johtajuuden tärkeimpiä elementtejä. Tutkimuskohde ja näkökulma ovat mielenkiintoisia, koska aihealuetta ei ole juurikaan tutkittu tästä näkökulmasta.

3.3. Tutkimusprosessi

Kapellimestarin johtajuuden tutkimus tässä pro gradu -työssä on muodostunut lukuisista eri elementeistä, jotka on kuvattu seuraavalla sivulla olevaan kaavioon. Lähtökohtana on kauppatieteelliset opintoni, kapellimestareista kertovaan kirjallisuuteen perehtyminen ja opintoni musiikin parissa. Näiden ja aikaisemman tutkimuksen perusteella olen luonut hypoteesin kapellimestarin johtajuuden kulmakivistä.

Kuva 8: Tutkimusprosessi



3.4. Hypoteesi

Olen luonut hypoteesin kapellimestarin johtajuuden kulmakivistä. Hypoteesi on hahmoteltu perehtymällä kapellimestareista ja johtajuudesta kertovaan kirjallisuuteen, refleктоimalla omia kokemuksia orkesterissa soittamisesta sekä tarkastelemalla aikaisempaa tutkimusta. Kapellimestarin työn tärkein kivijalka on musiikki ja kaikki orkesterin toiminta onkin alisteista taiteelle. Ilman musiikkia ei orkesterin olemassaololle ole oikeutusta.

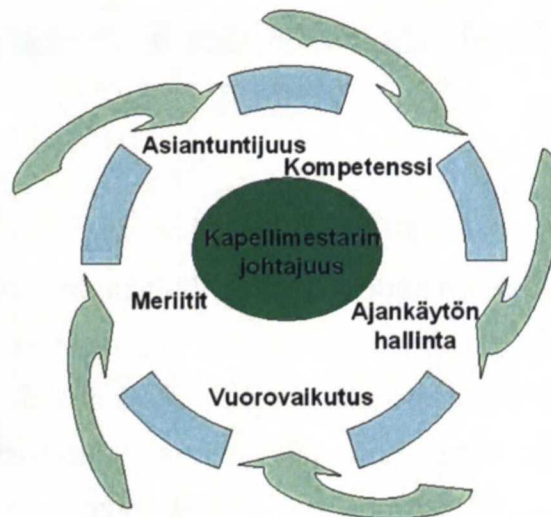
Sinfoniaorkesteria johtavan kapellimestarin johtajuuden kulmakiviä hypoteesini mukaan ovat:

1. asiantuntijuus
2. tekninen johtaminen – kompetenssi
3. ajankäytön hallinta
4. vuorovaikutus
5. meriitit

Hypoteesin viisi kulmakiveä sisältävät rinnakkain, lomittain ja päällekkäin kapellimestarin työn eri elementtejä. Viidestä kategoriasta neljä ensimmäistä

mäistä – asiantuntijuus, kompetenssi, ajankäytön hallinta ja vuorovaikutus – sisältävät työn toteuttamisen kannalta tärkeitä osaamisalueita ja ominaisuuksia. Viides elementti eli kapellimestarin tausta ja meriitit poikkeaa muista elementeistä. Tämä kulmakivi luo lähinnä ennakkoodotuksia. Haastatteluissa olen pyrkinyt selvittämään, mikä näiden ennakkoodotusten merkitys on taiteellisen työn toteuttamistilanteessa.

Kuva 9: Kapellimestarin johtajuuden elementit



Kulmakiviä luonnostellessani olen ottanut huomioon myös sen, että haastatteluissa voi nousta esiin elementtejä, joita en ole tutkimuksen tässä vaiheessa kirjannut hypoteesiin. Kapellimestarin johtajuuden kulmakivien elementit eivät ole ryhmiteltyinä tärkeysjärjestyksen perusteella, koska olettamukseni on, että nämä seikat ovat päällekkäisiä ja rinnakkaisia johtamistapahtumassa. Jokaisella elementillä on oma roolinsa johtamistilanteen onnistumisen kannalta. Tärkein ominaisuus kapellimestarille lienee kuitenkin oman alansa asiantuntijuus eli muusikkous, joka sisältyy useampiin näistä elementeistä. Ilman tätä muusikkoutta kapellimestari ei voi olla kiinnostava ja menestyvä orkesterin johtaja. Kulmakiviin sisältyvistä osa-alueista on kerrottu tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

3.4.1 Asiantuntijuus

Asiantuntija on henkilö, jolla on tietyltä alalta erityisiä kokemukseen tai koulutukseen perustuvia tietoja. (Otavan iso tietosanakirja, 1960)

Kuva 10: Kapellimestarin asiantuntijuus



Tutkimuksessani asiantuntemuksella tarkoitetaan kapellimestarin johtajuuden kulmakivenä koulutuksen ja kokemuksen kautta hankittua ammattitaitoa. Kapellimestarilla tulee olla ajantasaisin ja syvällisin tieto teoksesta, jota orkesteri harjoittaa. Kapellimestarin tulee tuntea teos parhaiten kokonaisuutena, sillä orkesterimuusikot näkevät soittaessaan vain oman stemmansa. Kapellimestarilla tulee olla vahva tulkinnallinen näkemys teoksesta ja tämän muodostamisessa on musiikin tuntemisella sekä omalla kokemuksella merkitystä. Kapellimestari on muusikko, jonka instrumenttina on orkesteri. Siten kapellimestarin ammattitaitoon kuuluu aivan samoja elementtejä kuin orkesterimuusikoiden ammattitaitoon. Tämän lisäksi kapellimestarin tulee pystyä tuomaan teokseen jotain lisää, enemmän kuin soittajat keskenään teoksesta saisivat irti.

Anu Konttinen kuvailee kirjassaan Panulan Luokka (2003) Jorma Panulan 70-vuotisjuhlakonsattia:

"Monella kapellimestarilla oli soitin mukanaan, sillä konsertissa useat heistä soittivat itse mukana orkesterissa ja nousivat sieltä vuorotellen korokkeelle johtamaan toista instrumenttiaan. Juuri tämä "praktiikka" – kuten Panula itse toteaa – kuvaa hyvin hänen kapellimestariluokkaansa, jonka periaatteiden mukaisesti illan kuluessa ensin istuttiin pultissa soittamaan ja sitten hypättiin "vispaamaan".

3.4.2 Kompetenssi

Johtamistekniikka on kapellimestarille perusedellytys ja taitona parhaimmillaan silloin, kun siihen ei työtä tehdessä enää tarvitse kiinnittää huomiota. Nimitänkin tätä kulmakiveä kompetenssiksi, sillä kapellimestarin käsin kosketeltavissa olevassa osaamisessa oleellinen osa on nimenomaan teknisellä johtamisella. Tekninen johtamistaito perustuu yksinkertaisuudessaan muutamaankin lyöntikaavaan, joita soveltamalla orkesteria voi johtaa. Tämän lyöntikaavojen hallitsemisen lisäksi tekniseen osaamiseen sisältyy muitakin elementtejä. Kapellimestarin oma käsiala ja viestintä orkesterin kanssa ovat yksilöllisiä. Orkesterin näkökulmasta hyvä johtaja on mahdollisimman selkeä ja tukee orkesterin työskentelyä esitettävän teoksen hankalissa taitekohdissa ja muissa haastavissa paikoissa.

Kapellimestarit työskentelevät usein erimaalaisten muusikoiden kanssa, jolloin viestintä on mutkatonta, kun se ei ole riippuvainen verbaalisesta ilmaisusta. Kehon kielellä ja muutamilla kansainvälisesti tunnustetuilla kapellimestarin johtamisen työkaluilla orkesterimuusikoita on mahdollista johtaa kansalaisuudesta riippumatta. Sanallisen ohjeistuksen tarkoituksena on vain tukea tätä visuaalista viestintää.

Kuva 11: Kapellimestarin kompetenssi



3.4.3 Ajankäytön hallinta

Ajankäytön hallinnassa oletan tärkeimmän asian olevan harjoituksen tehokkuus ja sen tarkka suunnittelu. Muusikot eivät halua kuunnella pitkiä puheita harjoituksissa, vaan soittaa harjoitettavaa teosta. Harjoitusaika on aina rajallinen ja kapellimestarin tulee punnita, kuinka paljon aikaa mihinkin osaan haluaa käyttää. On siis priorisoitava ja pysyttävä aikataulussa ennakoivan suunnittelun lisäksi. Kapellimestarilla tulee olla myös reagointikykyä muuttaa ennalta suunniteltua ajankäyttöä harjoituksen edetessä, mikäli tilanne sitä vaatii.

Rondon (Kuusisaari 2007, 28–31) haastattelussa Radion Sinfoniaorkesterin (RSO) fagotisti Jukka Särkkä kuvaa kapellimestarin työtä seuraavalla tavalla:

"Meillä on aika lyhyet periodit, joten kapellimestarin taitoa on käyttää harjoitusaika tehokkaasti. Hänen on reagoitava nopeasti ja punnittava

hetkessä, mitä haluaa hioa. Kaikkea ei saa heti hajottaa atomeiksi vaan muusikoiden on annettava soittaa. Kyse on paljon psykologiasta.”

Kuva 12: Kapellimestarin ajankäytön hallinta



RSO:n alttoviulisti Ilari Angervo odottaa kapellimestarilta luovuutta:

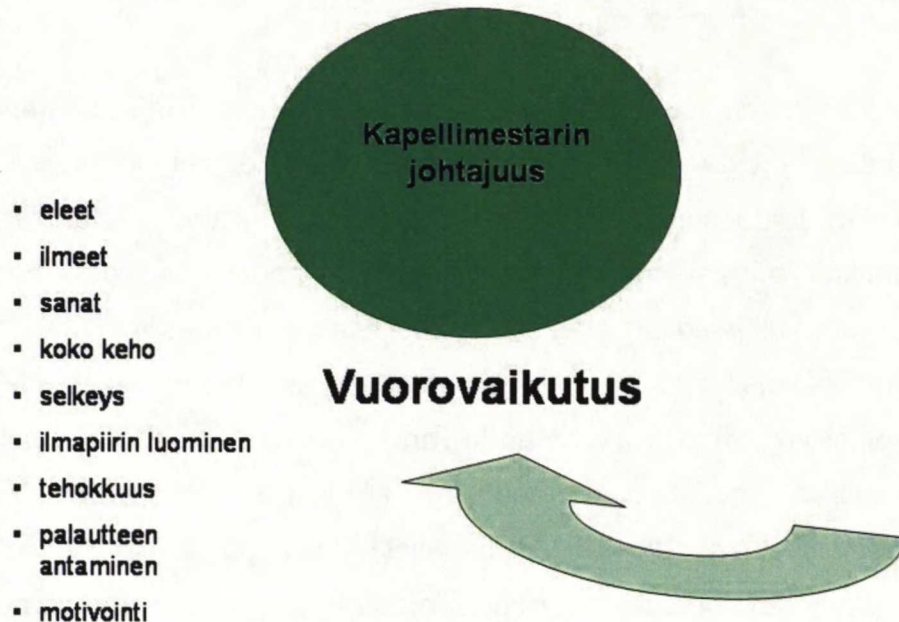
"Pelkkä äänten korjailu on lastentarhahommaa. Sen työn muusikot voivat tehdä stemmaharjoituksissaan." Angervo pitää myös kapellimestarista, joka improvisoi harjoitustilanteessa sekä kuuntelee ja tekee päätöksiä sen mukaan eikä vain toteuta suunnitelmaansa. "Kapellimestarilta vaaditaan nopeaa vaistoa ja hyvää käytöstä. Meille saa sanoa tiukastikin, mutta on turha yrittää nenä pystyssä leikkiä opettajaa. Yhteistyötä tämä on." (Kuusisaari 2007, 28–31)

3.4.4. Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on läsnä kapellimestarin työssä jatkuvasti. Kapellimestari kommunikoi herkeämättä orkesterin kanssa elein, ilmein ja tarvittaessa sanoin. Sanattomalla viestinnällä on uskomattoman suuri painoarvo

kapellimestarin työssä. Muusikot seuraavat jokaista kapellimestarin liikettä ja reagoivat tarkasti niihin. Kapellimestarilla tulee olla selkeä viesti ja tehokkaat keinot, joilla tätä viestiä kommunikoida orkesterille.

Kuva 13: Kapellimestarin vuorovaikutus



Harjoitustilanteessa kapellimestarin tehtävänä jossain määrin on myös ylläpitää hyvää harjoitusilmapiiriä. Orkesterimuusikot arvostavat kapellimestaria, joka osaa hyödyntää harjoitusajan mahdollisimman tehokkaasti. Soittaminen ja musiikin tekeminen on kuitenkin haastavaa työtä niin henkisesti kuin fyysisestikin, joten hyvä kapellimestari osaa myös motivoida soittajia harjoituksen edetessä. Kapellimestarin tulisi osata poimia sanattomia viestejä orkesterin ilmapiiristä ja reagoida näihin valitsemillaan keinoilla. Huumori voi toisinaan keventää ilmapiiriä, kun taas tiukka ote ja patistaminen voivat toisessa tilanteessa toimia paremmin.

Taiteen tekeminen on orkesterin perustehtävä, joten kapellimestariltakin odotetaan konserttitilanteessa lisäpanostusta harjoituksiin verrattuna. Rondon (Kuusisaari 2007, 28–31) haastattelussa RSO:n alttoviulisti Ilari Angervo kuvaa hyvän kapellimestarin tunnusmerkiksi taidon löytää

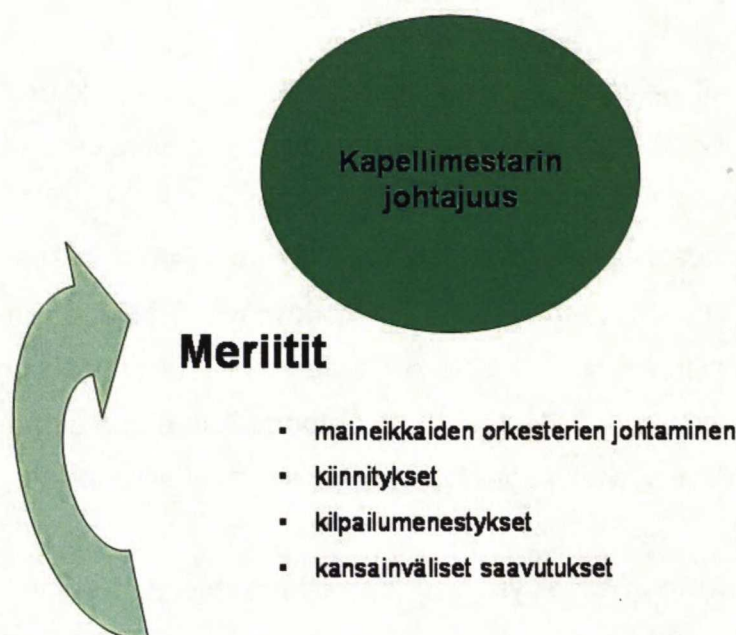
konserttiin uusi vaihde. Konsertissa kapellimestarin tulee uskaltaa päästää irti ja tehdä muutakin kuin on sovittu. Tämän edellytyksenä Angervon mukaan on, että asiat on ensin pantu kunnolla kasaan.

3.4.5 Meriitit

Meriiteillä on luultavasti suurin painoarvo, kun vieraileva kapellimestari johtaa orkesteria. Orkesterin oman kapellimestarin johtaessa muusikot tuskin soittaessaan pohtivat, mitkä kapellimestarin taustat ovat. Uuden, etenkin tuntemattoman, kapellimestarin noustessa korokkeelle, voivat meriitit kuitenkin olla tärkeässä roolissa, kun muusikot luovat johtajasta ennakkokäsitystä. Kun kapellimestari on jo johtanut orkesteria, jokainen muusikko varmasti luo oman kuvan kapellimestarista tämän taitojen, eikä niinkään meriittien perusteella. Meriiteillä tarkoitetaan esimerkiksi maineikkaiden orkesterien johtamista, kiinnityksiä merkittäviin oopperataloihin tai orkesterin ylikapellimestariksi, menestystä kapellimestarikilpailuissa tai kansainvälisen menestyksen saavuttamista. Meriittejä voi saavuttaa tekemällä kapellimestarin työn erinomaisesti, joten siinä mielessä meriitit ovat seurausta kapellimestarin työn neljän muun kulmakiven ensiluokkaisesta toteuttamisesta.

"Älä yritä tai näytä enempää kuin mitä olet, se säteilee". Jorma Panula

Kuva 14: Kapellimestarin meriitit



Olen valinnut meriitit yhdeksi tarkasteltavaksi kulmakiveksi, koska kapellimestarikilpailut ovat saaneet lisääntyvässä määrin julkisuutta Suomessa ja maailmalla. Sibelius-kapellimestarikilpailun lopputulos vuonna 2005 sai huomattavasti tilaa kansallisissa tiedotusvälineissä. Kansainvälisen Sibelius-kapellimestarikilpailun tuomaristo teki monien mielestä yllättävän ratkaisun jättäessään ensimmäisen, toisen ja kolmannen palkinnon jakamatta. Kilpailussa jaettiin ainoastaan yksi kannustuspalkinto ja kaksi finaaliin osanottopalkintoa.

Kapellimestari tekee työtään kuin veitsen terällä ja huippuammattilaiset luottavat kapellimestarin ammattitaitoon. Mielenkiintoista on, voiko saavutuksilla tai kilpailumenestyksellä lunastaa itselleen tietyn aseman korokkeella jo ennen harjoituksiin saapumista. Oma hypoteesini on, että jokaisen kapellimestarin tulee meriiteistä huolimatta lunastaa oma arvostuksensa ja kunnioituksensa korokkeella. Meriitit ja saavutukset voivat luoda tietynlaisia ennakko-odotuksia, jotka kapellimestari voi sitten täyttää tai jättää täyttämättä. Näin ollen meriitit voivat luoda positiivisia yllätyksiä tai karvaita pettymyksiä.

3.5. Tutkimuksen metodit

Kapellimestarin johtajuuden kulmakivien tutkimuksessa oli alusta alkaen johdonmukaista valita tutkimusmetodiksi kvalitatiivinen tutkimus.

Kvantitatiivisessa analyysissä argumentoidaan lukujen ja niiden välisten systemaattisten, tilastollisten yhteyksien avulla. Tämän lähtökohta on tietenkin se, että aineisto saatetaan – ellei se joissain poikkeustapauksissa jo valmiiksi ole – taulukkomuotoon. Tämä tarkoittaa sitä, että kullekin tutkimusyksikölle annetaan arvoja eri *muuttujilla*. (Alasuutari 1993, 25)

Laadullinen analyysi on joissakin suhteissa erilaista. Siinä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena; sen ajatellaan valottavan jonkin singulaariseksi ymmärretyn sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. Silloinkaan, kun aineisto koostuu erillisistä tutkimusyksiköistä, vaikkapa yksilöistä yksilöhaastatteluissa, argumentaatiota ei voi rakentaa yksilöiden eroihin eri "muuttujien" suhteen, ja näiden erojen tilastollisiin yhteyksiin muihin muuttujiin. (Alasuutari 1993, 28)

3.5.1. Teemahaastattelu

Valitessani sopivaa tutkimusmetodia kapellimestarin johtajuuden kulmakivien hahmottamiseksi pohdin kahden erilaisen metodin välillä. Ensin ajattelin, että kapellimestarin johtajuuden kulmakiviä voisi tutkia soveltamalla jotakin lukuisista liiketaloudellisen johtamisen valmiiksi hahmotelluista kyselykaavakkeista ja muokata tätä tutkimukseen sopivaksi. Hylkäsin pian kuitenkin tämän vaihtoehdon seuraavien syiden takia. Aihetta ei ole tutkittu tästä näkökulmasta aikaisemmin, joten kyselyyn mukaan otettavien elementtien rajaaminen olisi ollut hyvin haastavaa. Kyselykaavake olisi myös vastausvaihtoehdoillaan valmiiksi ohjannut tutkimuksessa saatavia vastauksia, koska näistä johtamistutkimuksen kyselyis-

tä puuttuu oleellisia kapellimestarin työn elementtejä. En myöskään halunnut lähteä luomaan omaa kyselylomaketta, koska tällöin vastaukset ovat jo valmiiksi rajattuja. Tutkimusmenetelmän tavoitteena on mahdollistaa sellaisten elementtien esiin nouseminen, joita en teemahaastattelun runkoon ole sisällyttänyt. Lisäksi tavoitettavuus olisi kenties ollut vaivatonta sähköpostitse, mutta vastausprosentti olisi voinut olla hyvinkin pieni. Kansainvälisesti tunnetut huippukapellimestarit eivät kenties olisi innostuneet sähköpostiin tulleeesta kyselylomakkeesta.

Päätin siis, että on tärkeää kohdata jokainen haastateltava kasvotusten ja antaa mahdollisuus vapaalle kerronnalle. Teemahaastattelu antaa myös mahdollisuuden kysellä taustatietoja ja tarkennusta vastausten perusteella. Teemahaastattelussa esitetään avoimia kysymyksiä, joihin ei ole vastausvaihtoehtoja. Siten teemahaastattelu on ikään kuin keskustelua, jossa haastattelijä ohjaa keskustelun suuntaa, muttei tarjoa valmiita vastauksia. Kapellimestarin johtajuuden kulmakiviä tutkittaessa avoimilla kysymyksillä on oleellinen rooli, jotta hypoteesin ulkopuolisia elementtejä on mahdollista nousta esiin tutkimuksessa. Henkilökohtaisesti haastatteleamalla on myös mahdollista havainnoida sanatonta viestintää eli haastateltavan ilmeitä ja käyttäytymistä.

Luomalla väljät teemat, jotka teemahaastattelujen myötä joko vahvistuvat tai osoittautuvat vääriksi olettamiksi, kapellimestareille ja äänenjohtajille jää haastatteluissa mahdollisuus tuoda esiin seikkoja, joita en ole hypoteesiini kirjannut. En halunnut luoda liian tarkkoja kysymyksiä haastatteluja varten, sillä tarkoituksena on selvittää kapellimestarien näkökulmasta johtajuuden kulmakiviä ja antaa heille mahdollisuus kuvailla omaa työtään, omilla termeillään. Toisinaan taiteellista työtä tekeville on hankalaa pukea ajatuksiaan sanoiksi, koska oma toiminta perustuu intuitioon ja vuosien kokemukseen sekä ammattitaitoon. Käsitteellistämislle ei ole akuuttia tarvetta muusikon arjessa. Tällaisissa tilanteissa jouduin hieman johdattelemaan haastateltavaa omien olettamuksieni

pohjalta. Pyrin kuitenkin varovaisuuteen haastattelutilanteen johdattelussa, sillä tavoitteena nimenomaan oli löytää haastattelujen perusteella myös uusia näkökulmia ja sanallisia ilmaisuja jäsentämään kapellimestarin johtajuutta.

Kuva 15: Kapellimestarin teemahaastattelun kysymysrunko.

KYSYMYKSIÄ HAASTATTELUUN VIIDEN TEEMAN PERUSTEELLA
Koulutuksesi?
Mitä opintoihin sisältyi?
Miten vuorovaikutusta ja kommunikaatiota opetettiin?
Minkälaiset olivat instrumenttiopintosi?
Mikä merkitys kapellimestarin instrumenttiopinnoilla on työn tekemisen kannalta?
Miten innostuit johtamisesta?
Mitä eväitä kapakoulutus antaa työn tekemiseen?
Kuinka kauan olet johtanut orkestereita?
Teema 1 asiantuntijuus
Miten paneudut johdettavaan teokseen / uuteen teokseen?
Kuinka paljon tämä vie aikaa?
Miten paljon tutustut johtamasi ohjelmiston ulkopuoliseen musiikkiin?
Mikä on tärkeintä kapellimestarin työn onnistumisen kannalta teokseen tutustumisessa?
Kuinka paljon itse vaikutat johtamasi ohjelmiston valintaan?
Kuinka ylläpidät asiantuntijuuttasi muusikkona?
Teema 2 tekninen johtaminen
Mistä elementeistä orkesterin johtaminen koostuu?
Mikä merkitys teknisellä johtamisella on?
Voiko sitä kompensoida muilla osaamisalueilla? Tai toisin päin?
Mikä on kapellimestarin tärkein tehtävä orkesterin edessä?
Millä keinoin kapellimestari johtaa orkesteria?
Mitä kapellimestari odottaa orkesterilta?
Kuinka orkesteri valmistautuu harjoitukseen? (stemmikset, ohjeet kapellimestarilta...)
Teema 3 ajankäytön hallinta
Kuinka suunnittelet harjoituksen? (mitä puhut, miten käytät ajan, mitä harjoitat...)
Miten valmistaudut harjoitukseen?
Johdatko harjoituksia eri tavalla kuin konsertteja?
Kuinka aloitat harjoituksen?
Miten orkesterin harjoitusaiakaus suunnitellaan?
Miten käytät harjoitusten tauot?
Teema 4 vuorovaikutus
Miten annat negatiivista palautetta?
Kuinka paljon kuuntelet muusikoiden mielipiteitä?
Miten palkitset muusikoita?
Kuinka tärkeää palkitseminen on?
Mitä vaikutuksia palkitsemisella on?
Kuinka innostat orkesteria?
Täytyykö orkesterin jäsenistöä huomioida jotain? (konserttimestari tms.)
Teema 5 meriitit
Mikä on meriitin ja kapellimestarin taustan merkitys?
Suhtautuuko orkesteri uuteen kapellimestariin tietyllä tavalla meriittien perusteella?
Kuinka tärkeänä pidät kapellimestarikiipailussa menestymistä?
Mitkä ovat kapellimestarin työn tärkeimmät osaamisalueet?
Minkälainen on hyvä kapellimestari?
Kuka on orkesterin johtaja?
Miksi kapellimestaria tarvitaan?
Onko kapellimestarin olemuksella merkitystä?
Mitä mahdollisia sudenkuoppia kapellimestarin työssä on?

Kuva 16: Äänenjohtajan teemahaastattelun kysymysrunko.

KYSYMYKSIÄ HAASTATTELUUN VIIDEN TEEMAN PERUSTEELLA
Koulutuksesi?
Asemasi orkesterissa?
Työnkuvasi?
Teema 1 asiantuntijuus
Miten hyvin kapellimestarin tulee tuntee esitettävä teos? Miten tärkeää tämä on?
Tulustutko itse ennakolta esitettävään teokseen?
Kertooko kapellimestari ensimmäisessä harjoituksessa esitettävästä teoksesta esim. taustatietoja?
Mistä kapellimestarin asiantuntijuus koostuu? (tekniikka, tyylitine...)
Teema 2 tekninen johtaminen
Miten kapellimestari johtaa orkesteria?
Mitä keinoja kapellimestarilla on johtaa orkesteria?
Mikä merkitys kapellimestarin teknisillä taidoilla on?
Voiko käditeknikkaa kompensoida muulla osaamisella? Tai toisin päin?
Mikä on roolisi äänenjohtajana?
Kuinka valmistaudut harjoitukseen?
Mikä sinulle äänenjohtajana on kapellimestarin johtamisessa tärkeintä?
Minkälaisista johtajuutta odotat kapellimestarilta? (autoritaarinen, demokraattinen...)
Teema 3 ajankäytön hallinta
Mikä on harjoituksissa tärkeää?
Mitä odotat kapellimestarilta harjoituksissa?
Eroavatko kapellimestarin johtamiseen kohdistuvat odotukset harjoituksen ja konsertin välillä?
Kuinka kapellimestari aloittaa harjoituksen?
Miten orkesterin harjoitusajataulu suunnitellaan?
Onko harjoitusten tauot ennalta määrätty?
Miten käytät harjoitusten tauot?
Mikä tauoissa on tärkeintä?
Teema 4 vuorovaikutus
Miten kapellimestari luo kontaktin johdettavaan orkesteriin?
Kuinka paljon muusikoiden mielipiteitä kuunnellaan?
Miten kapellimestari antaa negatiivista palautetta?
Kuinka reagoit kapellimestarin antamaan palautteeseen?
Mitä keinoja kapellimestarilla on motivoida muusikoita?
Miten orkesterimuusikoita palkitaan?
Kuinka tärkeää palkitseminen on?
Mitä vaikutuksia palkitsemisella on?
Mikä sinua orkesterimuusikkona motivoi ammatissasi?
Miten demokraattinen johtamistyyli sopisi mielestäsi Oopperan orkesteriin?
Mikä merkitys kapellimestarin olemuksella on? (esim. johtaminen istuen)
Teema 5 meriitit
Mikä on meriittien ja kapellimestarin taustan merkitys?
Onko meriiteillä suurempi merkitys vieraillevan kapellimestarin kohdalla?
Miten muusikkona suhtaudut uuteen, sinulle tuntemattomaan kapellimestariin?
Kuinka tärkeänä pidät kapellimestarikilpailussa menestymistä?
Mitkä ovat kapellimestarin työn tärkeimmät osaamisalueet?
Minkälainen on hyvä kapellimestari?
Kuka on orkesterin johtaja?
Miten koet orkesterin sisäisen hierarkian? (konserttimestari, äänenjohtajat...)
Minkälaisista johtamista odotat intendentiltä tai vastaavalta?

4 KERTAUSJAKSO

Tutkimuksen alkuvaiheessa tutustuin kapellimestareista ja kapellimestarin teknisestä johtamistaidosta kertovaan kirjallisuuteen. Muusikoilla tulee olla hyvä syy antautua kapellimestarin käsiin, sillä ilman yhteispeliä lopputulos ei ole nautittava ja orkesterin soittajatkin kärsivät siitä. Kapellimestarilla tulee myös olla hyvä syy nousta korokkeelle ja vahva tahto johtaa tätä vaativaa ammattilaisten joukkoa. Jättämällä noudattamatta kapellimestarin ohjeita muusikko ei tee hallaa vain kapellimestarille tai itselleen, vaan koko organisaatiolle. Orkesterissa tämä on ilmeisen selvää, sillä asiantuntijuudesta huolimatta, yksittäinen muusikko ei voi mielivaltaisesti toteuttaa omaa visiotaan orkesterissa. Orkesterimuusikon menestyminen työssään perustuu rautaisen instrumentaalisen hallinnan ja musiikillisen tulkinnan lisäksi oman, kollegan ja koko orkesterin soinnin kuunteluun sekä kapellimestarin ohjeiden noudattamiseen.

Tärkeitä käsitteitä

tahti	Notaatiokokonaisuus, jossa korkosuhteet sekä nuottien ja taukojen ryhmittely ovat tahtilajien määäämiä. Tahdit erotetaan toisistaan pystysuoralla tahtiviivalla. (Suuri Musiikkitietosanakirja 6, 124)
tempo	Musiikkikappaleen nopeus. Italiaksi sana tempo tarkoittaa aikaa. Tempo on perusnopeus ja pienet poikkeamat siitä saavat musiikin elämään. (Nordström 1997, 49)
dynamiikka	Tarkoittaa äänen voimakkuuden vaihtelua. Dynamiikka merkitään nuotteihin dynaamisin merkinnöin esim. forte (voimakkaasti) tai piano (hiljaa).
nuottiavain	Tarkoitus on, että sitä voidaan siirtää tarpeen mukaan – se on koko ajan "avaimena" nuottijärjestelmään. Jos tietää yhden sävelen paikan, tietää kaikkien. (Nordström 1997, 42)
partituuri	Nuottiaineisto, josta näkyy kaikki, mitä eri soittimet soittavat. Siinä on määräjärjestyksessä allekkain kaikki teoksessa esiintyvät äänet. Kaikki sävelet ja tauot, jotka tulevat samanaikaisesti, ovat pystysuunnassa samalla kohtaa. (Nordström 1997, 104)

stemma	Kun orkesteri valmistautuu soittamaan jonkin teoksen, nuotistosta vastaava jakaa jokaiselle muusikolle hänen oman soittimensa nuotit, äänilehden, "stemman". Niistä käy ilmi, mitä kukin muusikko soittaa. Yleensä niistä ei näy, mitä muut orkesterin jäsenet soittavat. (Nordström 1997, 104)
---------------	---

Alla on partituurin kuva Beethovenin viidennen sinfonian ensimmäisen osan alusta. Beethovenin viides sinfonia eli Kohtalosinfonia on tunnettu dramaattisista alkutahdeistaan.

Kuva 18: Partituuri

Symphony, No. 5

I

Allegro con brio (♩ = 108)

L. van Beethoven, Op. 67
1770 - 1827

2 Flauti

2 Oboi

2 Clarinetti in B

2 Fagotti

2 Corni in Es

2 Trombe in C

Timpani in C-G

Violino I

Violino II

Violoncello

Contrabasso

No. 402

E. H. 8602

Ernst Eulenburg Ltd.,
London - Zurich

Kapellimestarin työ on ennen kaikkea visuaalista. Kapellimestareista kirjoitetun kirjallisuuden perusteella saa kuvan, että erinomainen kapellimestari on tehokas ja puhuu vähän. Harjoituksiin ei tulla kuuntelemaan

kapellimestarin tarinoita ja puheita, vaan muusikot haluavat soittaa mahdollisimman paljon. Erinomaiselta kapellimestarilta odotetaan myös esimerkiksi musiikin historian ja erilaisten tyyllilajien asiantuntemusta sekä muusikkoutta. Kapellimestarin tulee olla huippuosaaaja orkesterin johtamisen ja musiikillisen näkemyksen lisäksi myös musiikin taustojen tuntemuksessa. Muusikot odottavat, että kapellimestarilla on kaikkein syvin tietämys ja paras hallinta käsillä olevasta teoksesta. Luonnollisesti kapellimestarin tulee olla myös tietoinen eri orkesterisoittimiin liittyvistä erityisominaisuuksista ja problematiikasta. Suomalaisista huippukapellimestareista ymmärtääkseni kaikki hallitsevat erinomaisesti ainakin yhden sinfoniaorkesterin soittimista.

Orkesterinjohtajan tehtävänä ei ole vain lyödä tahtia. Yhtä tärkeää on, että hän ruumiinkielellään; eleillä, ryhdillä ja katseilla saa orkesterin soittamaan tietyllä tavalla. Johtajan oma jännitteisyys tai liikkeiden pehmeys – musiikin luonteen mukaan – siirtyy orkesteriin, jos johtajalla on karismaa. Ja karismaa ja persoonallisuutta kapellimestarilla on oltava – innostavan johtajan on voitava temmata mukaansa kokonainen sinfoniaorkesteri ja houkutella se suurtekoihin konsertissa. (Nordström 1997, 105)

Panulan luokasta kertovaa kirjallisuutta lukiessa käy ilmeiseksi, että kapellimestarikoulutuksessa ei turhia jutella. Harjoitusaikaa orkesterin kanssa on niukasti ja tämä käytetään erittäin tehokkaasti hyödyksi. Panula antaa oppilailleen ilmein ja elein neuvoja, mutta vain harvoin keskeyttää soittoa tai jakaa suullisia neuvoja kesken harjoituksen. Myöhemmin näitä harjoituksia käydään läpi videolta ja tällöin on tilaisuus antaa yksityiskohtaisempia neuvoja kapellimestarioppilaille.

Olin seuraamassa Sibelius-Akatemian kapellimestariluokan opetusta huhtikuussa 2006. Istuin Pohjoisen Rautatiekadun konserttisalin parvella melkein eturivissä ja tarkkailin luokan opetusta muistivihko sormissani. Kapellimestariluokan työskentelyä oli seuraamassa lukuisia muitakin

henkilöitä. Toiset istuivat partituuri kädessään, kun toiset puolestaan keskittyivät täysin sydämin luokan opetuksen seuraamiseen. Monet luokan opetusta seuraavista olivat oletettavasti Sibelius-Akatemian opiskelijoita. Sattumalta paikalla olivat tällä kertaa myös televisiokamerat, joiden paikallaolon tosin unohti hyvin pian. Kameroilla ei ollut minkäänlaista vaikutusta opetustilanteeseen tai roolia kapellimestariluokan tiiviissä työskentelyssä. Konserttisalissa olivat paikalla kapellimestariluokan oppilaat, kapellimestari Jorma Panula sekä kapellimestariluokan harjoitus-orkesteri, joka koostui Sibelius-Akatemian opiskelijoista. Ensimmäinen kapellimestariopiskelija astui korokkeelle ja löi harjoitukset käyntiin. Panula seiso i orkesterin joukossa ja viittoi sieltä merkkejä sekä soittajille että kapellimestariopiskelijoille. Panula huuteli ohjeita soittajille myös suullisesti soiton tuoksinassa. Jokaisella kapellimestariopiskelijalla oli oma rajattu aikansa orkesterin kanssa ja vaihdot sujuivat vauhdikkaasti. Orkesteri soi suurimman osan ajasta ja Panula antoi ohjeitaan musiikin lomassa. Panula toimi kaikkien opiskelijoiden kanssa samalla tavoin eli seiso i lavalla 1. ja 2. viulistien välissä ja antoi merkkejä. Toisinaan Panula laittoi musiikin myös poikki. Työskentelyä seuratessa huomasin eroja opiskelijoiden fyysisessä tavassa johtaa orkesteria. Elekielessä oli eroavaisuuksia, mikä saattoi osin johtua erilaisista teoksista. Jokainen kapellimestariopiskelija oli omanlainen taiteellinen persoona ja luotsasi orkesteria omalla tyyllillään. Toiset olivat korokkeella hyvin hillittyjä ja vähäeleisiä, kun toiset selvästi temperamenttisempia ja suureleisempiä – siis fyysiseltä olemukseltaan. Teknisen johtamisen ja olemuksen lisäksi kapellimestariopiskelijoiden harjoitustyöskentelyn välillä oli vaihtelua. Osa antoi orkesterin soittaa pitkän aikaa katkaisematta, kun taas eräskin opiskelija pisti teoksen heti ensi tahtien jälkeen poikki ja antoi sanallisesti ohjeita dynamiikasta. Oman johtamisosuutensa päätteeksi monet kapellimestariopiskelijoista istuutuivat orkesterin riveihin soittamaan, kuten Panulan traditioon ilmeisesti kuuluukin. Istuessani parvella huomasin välillä karkaavani musiikin vietäväksi. Jouduin muistuttamaan itseäni, että olen tilanteessa havainnoimassa kapellimestariluokan työskentelyä kauppa-

korkeakoulun opiskelijana, en nauttimassa tästä korkealuokkaisesta musiikista. ”Tämän piti olla tempo primo, nyt liian hidas”, Panula antoi ohjeita kapellimestariopiskelijalle. Tästä voitaneen päätellä, että myös tempomuisti on kapellimestarille tärkeä ominaisuus ja taito. Ennen taukoa Panula taputti olalle kolmatta oppilasta, kun tämä lopetti johtamisen ja astui alas korokkeelta. Panula sanoi vielä ohjeistuksena orkesterilaisille, että omat näkemykset täytyy unohtaa ja on tehtävä johtajan mukaan. Orkesterissa ei voi ajatella, että näin minä tekisin, Panula lisää.

Panulan luonnehdinta kapellimestaritraditiolle tyypillisestä opettaja-oppilas-suhteesta ”oo hiljaa, turpa kiinni perkeles, minä luennoin” kuvaa hyvin, kuinka hänen luokkansa toiminta eroaa tästä radikaalisti. Luennoinnin sijasta Panulan luokalla sai jutella ja kysyä sekä kyseenalaistaa. Panulalle vieras auktoriteettiajattelu ja etäisyys opettajan ja oppilaan välillä näkyy myös nykykapellimestariudessa yleensä. Oppilaat toteuttavat työssään Panulan oppeja, joten kapellimestariuteen Suomessa kuuluu moniarvoisuus ja kollegiallisuus kuitenkin unohtamatta kapellimestarin roolia musiikillisena koossapitäjänä ja siten myös auktoriteettina. Kyse on kaiken ulkoisen ja keinotekoisen karsimisesta ja keskittymisestä olennaiseen: suhde orkesteriin ei voi muodostua onnistuneeksi, jos johtaessaan tarpeettomasti hajottaa ja metelöi. Kapellimestarin tehtävänä on auttaa muusikoita, ei häiritä näitä. (Konttinen 2003, 160-161)

Jorma Panulan oppilaana opiskellut Hyvinkään orkesterin kapellimestari Tuomas Pirilä totesi tutkimuksen puitteissa toteutetussa haastattelussa, että Panulan tapa oli heittää oppilas kylmään veteen. Sitten katsottiin osaako uida, vai ei.

Huhtikuussa 2006 seurasin Radion Sinfoniaorkesterin (RSO) harjoitusta Helsingin Kulttuuritalolla. Kapellimestarina harjoituksissa toimi Pietari Inkinen, jota olen myös haastatellut tutkimusta varten. Harjoituksen tauolla muusikot ja kapellimestarikin jutustelivat musiikista. Kun saliin palattiin

harjoittelemaan, konserttimestari johti orkesterin virityksen. Tämän jälkeen Inkinen nousi kapellimestarin korokkeelle. "Finaali", Inkinen lausui ja harjoitus käynnistyi jälleen. Harjoituksen kuluessa Inkinen keskittyi aktiivisesti partituuriin, mutta ohjasi orkesteria kuitenkin intensiivisesti. Inkinen joutui myös puhumaan harjoituksessa englantia, vaikka pääasiallisesti harjoitus etenikin suomen kielellä. Kun orkesteri pääsi finaalin loppuun muutaman keskeytyksen kautta, Inkinen kertasi vielä suullisesti koko osan tärkeät huomiot ja osan harjoittaminen aloitettiin alusta. Verbaaliset ohjeistukset olivat lyhyitä ja tarkasti kohdennettuja. Harjoituksen aikana Inkinen antoi runsaasti ohjeita ykkösviulistien sointiin liittyen, mikä mahdollisesti johtuu Inkisen viulistitaustasta. Kun harjoitettava teos vaihtui, saapui saliin uusia soittajia, joilla ei ollut stemmaa edellisessä teoksessa. Tämä rituaali ei herättänyt minkäänlaista huomiota tai vaatinut lisää aikaa vaan kaikki soittajat toimivat äänettömästi ja tehokkaasti. Aikaa harjoituksessa ei tosiaankaan tuhlatu. Soittajat olivat hyvin keskittyneitä ja musiikki soi salissa lähes koko harjoituksen alusta loppuun.

4.1 Haastattelujen tuloksia

"Orkesteri on laiva ja kapellimestari kapteeni." Atso Almila

Tutkimusta varten tehtyjen teemahaastattelujen kysymykset rakentuvat hypoteesiin kapellimestarin johtajuuden viidestä kulmakivistä. Teemat on valittu tätä tutkimusta varten kirjallisuuden, artikkeleiden, aikaisemman tutkimuksen ja oman musiikki- sekä johtamiskoulutuksen perusteella.

Valitsemani kapellimestarin johtajuuden kulmakivet ovat:

- asiantuntijuus
- tekninen johtaminen – kompetenssi
- ajankäytön hallinta
- vuorovaikutus
- meriitit

Käsittelen näitä viittä teemaa ensin haastateltujen suomalaisten sinfoniaorkesteria johtavien kapellimestarien näkökulmasta. Seuraavaksi tarkastelen johtajuuden kulmakiviä Kansallisoopperan orkesterista haastateltujen äänenjohtajien näkökulmasta.

4.1.1 Kapellimestarien näkökulma

"Musiikki on olemassa vain siinä, kun sitä soitetaan. Paperi ei mihinkään soi. Eikä kapellimestarin kädetkään kyllä soi." Esa Heikkilä



Kuvan lähde: <http://www.ooppera.fi/index.asp?polku=52;57;61;;1>

"Musiikki ei ole se mikä soi. Musiikki on sitä miksi se soi, niin kuin se soi silloin kun se soi." Leif Segerstam

Partituuria tutkimalla kapellimestarin on saatava käsitys teoksen rakenteesta, siitä miltä se kuulostaa ja kuinka hän se teknisesti toteuttaa, siis johtaa. Kapellimestarin on partituuria lukiessaan voitava ”kuulla” musiikki: nojautuen tietoonsa siitä, miten eri soittimet soivat – sekä erikseen että yhdessä erilaisina yhdistelminä – hänen on luotava mielessään teoksen sointikuva. (Nordström 1997, 105)

Asiantuntijuus

Kapellimestarin asiantuntijuuteen sisältyy sekä fyysis-teknisiä osaamisalueita että vaikeammin käsin kosketeltavissa olevia taiteellisia elementtejä. Kapellimestarin näkyvin työ tapahtuu konsertissa korokkeella seisten ja käsiä heiluttaen. Monelle maallikolle kapellimestarin huitominen voikin näyttää kummalliselta ja jopa hassulta, eikä tämän orkesterin tärkeän johtohahmon rooli ole helposti ymmärrettävissä. Jokaisen on kuitenkin helppo ymmärtää, että suuri laiva tarvitsee kapteenin, joka ohjaa laivan suuntaa, vaikka jokainen merimies olisikin kokenut merenkävijä. Ilman suuntaa on vaikea löytää perille ja päästä päämäärään.

Kapellimestarin valta on siinä mielessä ehdotonta, että konserttitilanteessa ei kapellimestarin ratkaisuja voi kyseenalaistaa. Muusikko ei voi pistää konserttia poikki ja alkaa keskustella kapellimestarin kanssa hänen valitsemastaan tulkinnasta. Muusikot eivät tee tätä myöskään harjoituksissa, sillä heidän roolinsa on seurata kapellimestaria ja tehdä musiikkia yhtenä kokonaisuutena. Jokaisen rooli tämä kokonaisuuden onnistumisessa on erittäin tärkeä.

Orkesteri ei työskentele hengenvaarallisissa tai uhkaavissa kriisiolosuhteissa, mutta esiintymistilanne on monella tapaa hyvin poikkeuksellinen työympäristö. Jos verrataan kapellimestaria ja orkesteria vaikka lentokoneen miehistöön, löytyy muutamia yhtymäkohtia. Lentokoneen kapteeni on miehistön ylin auktoriteetti ja hänellä on viimeinen

päätösvalta. Kuitenkin onnistuneen lennon toteutumiseksi tarvitaan matkustajakoneissa lukuisia miehistön jäseniä, jotka omalta osaltaan huolehtivat matkustajien turvallisuudesta. Normaaliolosuhteissa miehistö toimii tiiminä, jonka kaikki osat tukevat toisiaan ja kokonaisuus sujuu joustavasti. Mahdollisessa hätätilanteessa jokaisella miehistön jäsenellä on oma roolinsa, mutta kapteeni tekee kaikki tärkeät ratkaisut sekunnin murto-osissa. Näitä ratkaisuja ei kyseenalaisteta eikä niistä jäädä keskustelemaan – ne toteutetaan tehokkaasti ja aikaa säästäten. Sama periaate on kapellimestarin ohjeistuksissa. Niiden mukaan toimitaan, jotta orkesteri kokonaisuutena saavuttaisi parhaan mahdollisen lopputuloksen kaikkien aikaa säästäten. Muusikoiden on voitava luottaa kapellimestariin ja hänen päätöksiinsä.



*"Itseanalyysi on jatkuvaa ja kuitenkin täytyy unohtaa itsensä ja keskittyä musiikkiin, joka on koko syy olla siinä."
Jan Söderblom*

Kuvan lähde: <http://www.tampere.fi/musicfestivals/biennale06/gallery/avanti2.jpg>

Ilman musiikkia ei orkesteria tai kapellimestarin ammattia olisi olemassa. Musiikki on näiden taiteilijoiden työn ydin. Samalla, kun luodaan elävää ja ainutkertaista esitystä, työskennellään hyvin kurinalaisessa ympäristössä.

Kapellimestarilla tulee olla terve itseluottamus ja kyky havainnoida sekä kyseenalaistaa myös omaa toimintaansa. Kapellimestari Esa Heikkilä naurahti haastattelun lomassa ja totesi, että täytyyhän sitä olla vähän hullu, kun nousee sinne korokkeelle. Hyvä kapellimestari joutuu

paljastamaan itsensä orkesterin edessä – samaan aikaan tulee olla avoin ja haavoittuvainen sekä vakuuttava ja varma.

"Tosi tärkeää, että on älyttömän musikaalinen ja persoonallinen ja uskaltaa olla sitä, mitä on. Sä olet niin alasti siinä edessä, että sin täytyy olla sinut itsesi ja sen homman kanssa." Pietari Inkinen

Suomessa pääasiallisesti kaikki huipputason kapellimestarit ovat koulutustaustaltaan ammattitason instrumentalisteja. Kaikilla on ammattitason hallinta ainakin yhdestä instrumentista ja monet ovat soittaneet orkesterimuusikkona useita vuosia tai vuosikymmeniä ennen kapellimestariksi ryhtymistä.

"Kapellimestarille on ehdottomasti etu, jos tuntee orkesterisoittimia. En tiedä yhtään kapellimestaria, joka ei osaisi soittaa jotain soitinta. Kaikilla on vahvuuksia ja puutteita ja jokaisen tulisi valvoa, etteivät nämä puutteet käy liian suuriksi. Aukkoja ei varsinaisesti saisi olla ollenkaan." Jan Söderblom

Orkesterimuusikon tausta tuo kapellimestarille näkökulman orkesterin johtamiseen myös orkesterin sisältäpäin. Tästä voi olla suunnaton apu, kun nousee korokkeelle johtamaan satapäistä joukkoa kohti upeaa konserttia. Lisäksi instrumenttiopinnot luovat myös tietämystä ja ammattitaitoa erilaisten instrumenttien ominaisuuksista, mahdollisuuksista ja niille luontaisesta problematiikasta. Tämä puolestaan auttaa, kun muusikoille antaa tulkintaa tukevia ohjeita harjoitustilanteessa. Kapellimestarin työskentelyä tukee esimerkiksi jousisoitinten jousitusten ymmärrys ja partituurin eri nuottiavaimien sujuva hallinta.

"Sitä kokemusta ei korvaa mikään, että on itse soittanut orkesterissa ja ymmärtää sisältäpäin orkesterin ja kapellimestarin välistä viestintää." Atso Almila

Sinfoniaorkesteri koostuu laajasta joukosta hyvin erilaisia soittimia. Orkesterissa on erilaisia soitinryhmiä, joilla on omaleimaiset ominaisuudet ja luontaispiirteet toteuttaa teoksen tulkintaa. Jokaisella soittimella on omat värisävyt, fraseerausmahdollisuudet ja dynamiikan ulottuvuudet. Eri instrumenttien mahdollisuuksien hahmottaminen ja niiden täysi hyödyntäminen edellyttää myös kapellimestarilta eri instrumenttien hyvää tuntemusta. Tätä tietoutta kapellimestari voi hyödyntää antamalla muusikoille täsmällisiä neuvoja ja ohjaamalla tulkintaa haluamaansa suuntaan. Kapellimestarin ei tarvitse, eikä hän voikaan olla, jokaisen orkesterisoittimen huippuammattilainen, mutta monipuolinen instrumenttien ymmärrys tukee työskentelyä ja rakentaa muusikoiden luottamusta kapellimestarin ammattitaitoon. Kapellimestari pääsee teoksessa pintaa syvemmälle ja on näköalapaikalla teoksen perimmäisiin tarkoituksiin ja elementteihin. Kapellimestari näkee koko ajan suuren orkesterin kirjon partituurissaan.

"Ideaali on, jos kapu hallitsisi useampia orkesteri-instrumentteja, olisi aika hyvä pianisti ja mielellään vielä säveltäjä. Paras mahdollinen pohja, mitä voi kuvitella. On tietysti vaara, ettei oikeastaan osaa mitään kovin hyvin."
Esa Heikkilä

Kapellimestarin työ ja valmistautuminen alkaa huomattavasti aikaisemmin kuin yhteinen harjoitusperiodi orkesterin kanssa koittaa. Yksittäinen orkesterimuusikko ei näe soittaessaan kuin oman stemmansa, joten kapellimestarin tehtävänä on hahmottaa kokonaisuus ja poimia sieltä tärkeät asiat esiin. Kapellimestarin työssä tämä tarkoittaa huolellista ennakkovalmistautumista, teokseen tutustumista, taustoihin perehtymistä sekä oman tulkinnan ja teknisten toteutustapojen pohdintaa.

"Teokseen tutustumisen prosessissa on varmasti tapahtunut kypsymistä vuosien saatossa. Olen aina vain tarkempi ja käytän enemmän aikaa sekä

hankin taustatietoja. Kapellimestari ja orkesteri ovat vain välineitä itse sävellyksen esille tuomiseksi.” Atso Almila

Partituurin lukutaito on kapellimestarille tärkeä työkalu. Kuitenkaan pelkkä musiikillis-tekninen partituurin lukutaito ei ole riittävä. Kapellimestarin on mentävä teoksessa pintaa syvemmälle. Kapellimestarin tulee pohtia miksi ja milloin teos on kirjoitettu, mitä säveltäjä on halunnut teoksella sanoa, mikä teoksessa on tärkeää ja mikä vähemmän oleellista jne. Kapellimestarin tulee tehdä nämä pohdinnat etukäteen ja tarjoilla omat ratkaisunsa orkesterille, joka sitten toteuttaa tämän näkemyksen. On mietittävä miten ja miksi haluaa tuoda esiin asioita.

”Yritän lähestyä musiikkia ikään kuin en olisikaan muusikko, koska eri säveltäjien musiikista pitäisi löytää ja kuulua se, miksi säveltäjä on halunnut kirjoittaa niin kuin on kirjoittanut, eikä pelkästään se, mitä paperissa lukee. Miksi teos on ylipäänsä olemassa ja miksi siitä on tullut sellainen kuin on.” Esa Heikkilä

Kompetenssi

Kapellimestarin kompetenssilla viitataan tässä tutkimuksessa kapellimestarin lyöntitekniikkaan sekä siihen liittyviin orkesterin johtamisen elementteihin. Kansainvälisesti tunnetut kapellimestarien lyöntikaavat ovat periaatteiltaan hyvin yksinkertaisia, eikä niiden opettelemiseen vaadita maisteritason opintoja Sibelius-Akatemiassa. Kapellimestarin johtamistaitoihin kuuluu valtava joukko elementtejä, joista käsitekniikka on vain yksi pieni osa-alue ja teknisen johtamistaidon lähtökohta. Tärkeintä on, että kapellimestari oppii hyödyntämään omaa käsialaansa ja omaa kehoaan niin, että viestiminen orkesterin kanssa on mahdollisimman selkeää ja vakuuttavaa.

Tutkiessaan partituuria orkesterinjohtajan täytyy päättää, kuinka hän johtaa teosta. Joutuuko hän jossakin lyömään kaksi kertaa tahtia kohti selvyuden ja tarkkuuden vuoksi? Onko hänen jossakin kohtaa siirryttävä kolmesta lyönnistä tahtia kohti yhteen saadakseen musiikkiin oikean tuntuman? Pitääkö hänen antaa jollekin soittimelle lisäapua, koska sillä on ollut pitkä tauko? Täytyykö hänen jossakin kohtaa elehtiä erityisen voimakkaasti saavuttaakseen haluamansa tuloksen? (Nordström 1997, 105)

Kapellimestari Atso Almilan mukaan kapellimestarille partituurin lukutaito on tärkeää. Partituuri on väline, jonka lukemiseen kapellimestarin tulisi hankkia sellainen rutiini, että pystyy lukemaan partituuria kaikkine klaaveineen, transponoimaan ja yhdistelemään asioita sekä tekemään sointuanalyysia. Kokemuksen myötä kapellimestari oppii lukemaan suoraan partituurista, miten lyödä ja oppii soveltamaan tätä erilaisten orkesterien kanssa. Gestiikan oppii näkemään partituurista, Almila korostaa. Kapellimestari oppii myös näkemään partituurista heti, mitä ongelmia teoksessa luultavasti on, esimerkiksi ison orkesterin rytmisen yhdessä pitäminen ja suuret etäisyydet eri soitinryhmien välillä. Juuri tämä, syvällisen lukutaidon kehittäminen on tärkeintä. Kuinka paljon teoksen saa soimaan omassa päässään, Almila lisää.

Teknisen johtamistaidon merkitys kasvaa kapellimestari Atso Almilan mukaan mitä isompi orkesteri on johdettavana. Toisena äärilaitana Almila kuvaa syvällistä, pitkäjänteistä työtä esimerkiksi oman kamariorkesterin kanssa, jolloin viestiminen on lopulta niin telepaattista, että huitomisella ei ole enää mitään merkitystä. Kuitenkin ad hoc –tilanteissa, jolloin joutuu vaikka yhdellä harjoituksella konserttiin, nousee hyvän käsitekniikan merkitys ensiarvoisen tärkeäksi. Suurin osa tilanteista tosin sijoittuu näiden kahden äärilaidan väliin. Ensiluokkainenkaan käsitekniikka ei pelasta konserttia, mikäli kapellimestarilla ei ole kipinää ja paloa toteuttaa omaa tulkintaa, Almila muistuttaa.

"Ilman silmiä saa orkesterin soittamaan ensimmäisen äänen, mutta ilman käsiä ei." Jan Söderblom

Kapellimestari Esa Heikkilä muistuttaa, että kapellimestarin käsiala ei ole mitään salatiedettä, vaan siinä pätee ihan loogiset lainalaisuudet. Tärkeintä on, että johtaminen on riittävän selkeää sekä riittävällä tavalla yksiselitteistä ja loogista, jotta mahdollisimman vähän joutuisi verbaalisesti selittämään, mitä tarkoittaa.

"Tärkeää, että kapellimestarilla on mahdollisuus ja kyky saada kontakti orkesteriin sillä lailla, että hän on yksi muusikko toisten joukossa. Nimenomaan liidaava muusikko, ei erotuomari tai luokanopettaja. Asenne kuuluu soivassa lopputuloksessa. Tekniikka sinänsä ei ole itseisarvo, vaan se, mikä ovi sillä pystytään avaamaan musiikin tekemiseen." Esa Heikkilä



Kuvan lähde: http://www.oulunmusiikkijuhlat.fi/img_2006/vin_oulusinfonia.jpg

Kapellimestarin työ on luotsata satapäistä asiantuntijajoukkoa kohti valittua tulkintaa ja teoksen ensiluokkaista esitystä. Kapellimestarin työssä mekaaninen lyöntitekniikan osaaminen ei riitä vaan haastattelujen perusteella kapellimestarin on pystyttävä tuomaan orkesteriin se lisä, joka tekee lopputuloksesta enemmän kuin osiensa summan. Myös orkesterin muusikoilta, asiantuntijoilta, edellytetään enemmän kuin pelkkää teknistä osaamista. Instrumentin huippuammattilainen ei ole konemainen virtuoosi vaan muusikko, joka hallitsee oman soittimensa hienoimmat vivahteet ja osaa tuoda esittämäänsä musiikkiin omakohtaisen tulkinnan. Orkesterin

yhteissoitossa kapellimestari valitsee tämän yhteisen tulkinnan linjan, mutta muusikot instrumenttiensa asiantuntijoina toteuttavat tämän tulkinnan.

Kapellimestari Hannu Norjasen mukaan tekninen johtamistaito on kapellimestarille tärkeä ja säästää aikaa. Teknisellä osaamisella voittaa muusikoiden luottamuksen ja pystyy välittämään viestin tehokkaasti. Norjasen mukaan ymmärrettävyys on oleellista, jotta omaa elekieltä ei tarvitse selittää. Mahdollisimman yksiselitteisestä tavasta viestiä on aistittavissa myös musiikki, näkemys ja tulkinta.

"Kaikissa orkestereissa on samat yhteissoittovaikeudet. Tämä on kapellimestarin hiljaista tietoa." Hannu Norjanen

Ajankäytön hallinta

"Kapellimestarin työn kaikkein tärkein elementti on, että osaa jakaa aikaa. Harjoitustyöskentelyssä tulee olla mahdollisimman tehokasta se aika, mikä harjoitellaan eli ei harjoitella mitään turhaan, ei liian paljon eikä myöskään liian vähän. Kaikilla töitä." Hannu Norjanen

Kapellimestari työskentelee orkesterin kanssa usein hyvinkin rajallisen ajan. Konserttiin tähtäävän harjoitusperiodin perusteellinen suunnittelu on kapellimestarille arvokas taito. Kapellimestari suunnittelee paitsi yksittäisen harjoituksen kulun myös koko periodin aikataulun. Harjoitusten määrä ja kellonajat ovat tyypillisesti kapellimestarille valmiiksi asetettuja raameja, mutta kapellimestari itse suunnittelee, kuinka näiden raamien puitteissa työskentelee.

Kapellimestari Atso Almila mainitsi, että tutun orkesterin kanssa kapellimestari tuntee orkesterin työtavat ja taidot, mutta vieraassa yhteisössä on varauduttava yllätyksiin. Esimerkiksi neljän päivän periodin aikana

ensimmäisenä päivänä voi esitellä ohjelmiston orkesterille sellaisena tulkintana, kuin sen aikoo toteuttaa, että kaikki saavat yleiskäsityksen teoksen tempoista jne. Suurimmat selvitettävät asiat kannattaa tehdä selviksi samalla, mutta ”jyystämään” ei kannata jäädä, Almila korostaa. Näin orkesteri saa selkeän kuvan, mitä jatkossa seuraa ja mitä kapellimestari aikoo seuraavassa harjoituksessa tehdä. Kokemus auttaa hahmottamaan, mikä vie paljon aikaa ja auttaa näin suunnittelemaan ajankäyttöä, Almila muistuttaa.

”Tärkeää on tietää täsmälleen, miltä tuntuu soittaa orkesterissa. Se on tuossa sormen päissä. Tietää, mikä on orkesterilaisille keveämpää tai raskaampaa, ei piiputa orkesteria.” Atso Almila

Kapellimestari Esa Heikkilä painotti haastattelussa harjoituksen suunnittelua tarkkaan. Suunnitellessa tulee miettiä ajan jakaminen – ei vain yhden harjoituksen osalta vaan koko prosessin läpi. Suunnitellessa on hyvä harkita, miten paljon kannattaa puhua ja miten paljon pitäisi saada yhdessä tekemisellä sisään. Kun harjoitus alkaa, ei enää mietitä, vaan toiminnan on oltava hyvinkin spontaania. Kapellimestarin pitää pystyä reagoimaan siihen, miten orkesteri toimii, Heikkilä lisää.

”Kaipaen nuorilta kapellimestareilta paljon enemmän ohjelmiston leventämistä ja siihen tutustumista musiikin rakkauden vuoksi, siksi, että se on hyvää kirjallisuutta, jota haluaa lukea. Jorman (Panulan) opetuksen yksi hyvin vahvoista elementeistä oli halu tutustuttaa hyvään kirjallisuuteen ja kuvataiteeseen. Kokonaisen elämänkuvan rakentaminen.” Atso Almila

Kapellimestarin ammattitaidon yksi elementti on tuntea eri instrumenttien ominaisuudet ja problematiikka. Kuten Atso Almila haastattelussa mainitsi, tulee kapellimestarin olla sensitiivinen myös soittajien fyysisille rajoituksille. Harjoitustilanteessa esimerkiksi puhallinsoittajille raskaan osion soittaminen uudestaan ja uudestaan voi olla muusikolle sekä fyysisesti että

henkisesti kuluttavaa. Muusikot tekevät taiteellista työtä, jossa fyysisillä tekijöillä on oleellinen merkitys. Taitava kapellimestari tiedostaa tämän harjoittaessaan orkesteria. Ammattimuusikoiden kanssa ei kannata jäädä hiomaan yhtä kohtaa, jos yksittäinen muusikko voi itsenäisesti harjoitella paikan kuntoon kapellimestarin ohjeiden mukaisesti. Muusikon työhön kuuluu itsenäinen harjoittelu ja kapellimestarin kannattaakin toisinaan säästää koko orkesteria, mikäli yhdellä stemmalla on hankaluuksia. Toisaalta, yhteissoitollisia pulmia voi ratkoa vain soittamalla yhdessä.

"Pyrin opettelemaan teoksen kuin osaisin sen ulkoa. Tein vuosikausia Tangomarkkinoilla töitä. Kevyeltä puolelta voi oppia valtavasti ja ammentaa klassisen musiikin puolelle. Uskon poikkitaiteellisuuteen musiikkilajienkin keskellä. Brahms ja Mahlerkin tekevät molemmat sitaatteja viihdemusiikin tai kansan kulttuurin puolelta. Nämäkin kulttuurit on hyvä tuntea ja tietää." Atso Almila

Vuorovaikutus

"Kapellimestari tuskin pystyy antamaan orkesterille, mitä se tarvitsee, jos ei ole itse vastaanottavainen." Jan Söderblom

Vuorovaikutus on kapellimestarille kanava, jonka kautta hän viestii ja toteuttaa omia näkemyksiään teoksesta. Kapellimestari ei voi johtaa orkesteria ilman vuorovaikutusta, joka toimii molempiin suuntiin. Kapellimestarin tulee huolellisesti suunnitella oma toimintansa orkesterin edessä, mutta samalla hänen tulee olla valmis toimimaan hyvinkin spontaanisti harjoituksen edetessä. Taitava kapellimestari reagoi orkesterin sanattomiin viesteihin aivan kuten muusikot reagoivat kapellimestarin sanattomaan viestintään. Kapellimestarin harkintaan jää, kuinka hän näihin viesteihin reagoi, mutta totaalisesti niitä ei kannata sivuuttaa. Kapellimestari tarvitsee orkesteria. Näin ollen suhteen tulee olla avoin vuorovaikutukselle.

"Vuorovaikusta opetetaan (Sibelius-Akatemiassa) verrattain vähän kaiken kaikkiaan. Jokainen opiskelija pärjää enemmän tai vähemmän sillä ymmärryksellä, kokemuksella ja keinoilla, joita itsellä luonnostaan on. Ehdottomasti näitä opintoja olisi syytä olla varsinkin ihan nuorille, joilla ei ole vielä elämäkokemusta. Orkesterin edessä oleminen edellyttää näitä avuja ja ohjausta." Esa Heikkilä

Kapellimestari Esa Heikkilän mukaan kapellimestarina pystyy vaikuttamaan soivaan lopputulokseen ja saamaan siitä, mitä säveltäjä on kirjoittanut vielä enemmän kuin yksittäisenä orkesterimuusikkona. Heikkilä lisää, että häntä on aina kiinnostanut psykologia, miten soittajat saataisiin toimimaan yhteisen päämäärän eteen ja millä lailla siihen päästään – omaksuuko kapellimestari koulumestari- asenteen vai lähteekö kapellimestari yhdessä musisoimisesta ja prosessin kokemisesta sekä tekemisestä. Kapellimestari on mahdollisimman vähän komentava johtaja. Aina soivassa lopputuloksessa kuuluu sekä se, kuinka huolellisesti työ on tehty, että mitä kautta lopputulokseen on päästy, Heikkilä lisää.

"Skandinavia on helppo, kun on totuttu hyvin suoraan kommunikointiin. Asiat sanotaan suoraan ja sillä selvä. Jos samalla tavalla viestii kaikissa maissa, voi muusikot pitää arroganttina. Esim. Saksassa on totuttu tarinointiin, vähän edes, kun täällä ei saisi mitään puhua ja kaikki pitäisi näyttää. Kaikista parasta, jos vaan yrittää kaikkia kulttuureja ymmärtää ja keittää oman sopan, jota voi käyttää täälläkin." Pietari Inkinen



Kuvan lähde: <http://www.imgartists.com/?page=artist&id=251&c=5>

Kapellimestarilla tulee olla selkeä kuva siitä, minkälaisen tulkinnan hän käsillä olevasta teoksesta haluaa toteuttaa. Kapellimestarin tulee seistä tämän tulkinnan takana ja viestiä tämä uskottavasti tulkinnan toteuttavalle orkesterille. Kapellimestarin vuorovaikutuksen työvälineitä ovat kädet,

silmät, kasvot ja koko kehon kieli sekä tarvittaessa myös verbaalinen kommunikaatio. Muusikot kuitenkin arvostavat kapellimestaria, jonka kehon kieli ja fyysiset vuorovaikutustaidot ovat niin erinomaiset, että hänen ei tarvitse sanallisesti juurikaan selventää kommunikaatiotaan.

"Ei riitä, että on itse vakuuttunut, tulee saada toiset vakuuttumaan." Hannu Norjanen

Orkesterimuusikko tekee päivittäin töitä oman instrumenttinsa kanssa. Ohjelmiston ja teoksen tulkinnan linjan valitsee kuitenkin joku muu, eikä muusikolla ole tähän vaikutusmahdollisuuksia. Tällöin orkesterimuusikko laittaa tietyllä tavalla omat ambitionsa ja ammatilliset ura- ja kehitysmahdollisuutensa toisten käsiin. Monelle orkesterimuusikolle voikin juuri tämän vuoksi olla tärkeää, että kapellimestari vaatii ja osoittaa kiinnostusta. Näin muusikko voi oppia ja kehittyä sekä tuntea itsensä tärkeäksi orkesterin suuressa joukossa. Erityisen paljon tällä voi olla merkitystä sellaisten orkesterisoitinten osalta, joilla on teoksissa vain vähän soitettavaa. Esimerkiksi harpistit saattavat laskea monta sataa tahtia taukoa ennen kuin heillä on teoksessa soitettavaa.

"Henkilöä ei saa saada tuntemaan itseään epäonnistuneeksi, vaan se suoritus. Puhutaan koko ajan vain suorituksesta. Ei mennä henkilöön, vaan siihen mitä tekee. Silloin voi olla hyvinkin suora. Täytyy esittää asia niin, että se voi mennä paremmin seuraavalla kerralla. Muusikot yleensä pitävät siitä, että heiltä odotetaan ja vaaditaan." Jan Söderblom

Kapellimestari Jan Söderblomin ohje negatiivisen palautteen antamisesta soveltuu kaikkiin johtajiin. Taitava johtaja antaa työntekijälle kritiikkiä tiettyyn suoritukseen tai tehtävään liittyen. Työntekijän nolaaminen tai epäonnistujaksi leimaaminen ainoastaan heikentää itseluottamusta ja motivaatiota. Virheettömiä työntekijöitä (tai johtajia) ei ole olemassa, joten palautteen antamisessa tärkeää on nimenomaan se, miten palautetta annetaan. Rohkeasti suoraan annettu palaute ja kehittämisidean tarjoaminen jättää

työntekijälle varmasti motivoituneemman asenteen ja paremman itsetunnon kuin haukkuminen.

"Harjoituksen ja konsertinkin aikana voi ilmaista hyvän suorituksen esimerkiksi silmämerkein. Merkittävien soolo-osuuksia soittaneita muusikoita voidaan nostaa teoksen lopussa ylös. Kapellimestari sortuu helposti ajattelemaan, että hienot soolot ja hyvät suoritukset ovat itsestään selvää. Pitäisi muistaa kiittää ja se vaikuttaa, jos kiitos ei ole tyhjää puhetta." Atso Almila

"Tärkeintä on osoittaa olevansa muusikko siinä missä orkesterilaisetkin." Pietari Inkinen

Meriitit

Kapellimestari Atso Almilan mukaan meriitit vaikuttavat enemmän myyntiin ja agentuureihin, jotka toimivat taiteilijoiden ja yleisön välissä. Meriitit voivat vaikuttaa myös yleisöön. Kapellimestarikilpailu on Almilan mielestä koominen, koska yleisöllä ei voi olla käsitystä, miksi joku on hyvä tai huono, kun taas viulukilpailussa ns. maallikkokin pystyy arvioimaan soittajan taitoja. Almilan mielestä kapellimestarilla on aina mahdollisuus näyttää osaamisensa korokkeelle noustessaan eikä kukaan muusikoista etukäteen ratkaisee kapellimestarin kohtaloa. Kun kapellimestarin käsi on käynyt pari tahtia, ennakko-odotukset unohtuvat.

"Kapun tulee olla rehellinen omalle persoonalleen ja toimia niistä lähtökohdista." Esa Heikkilä

Haastattelussa kapellimestari Jan Söderblom myönsi, että meriiteillä voi olla merkitystä orkesterin uteliaisuuden herättäjänä. Toisaalta meriitit voivat myös herättää ihmetystä mikäli kapellimestarilla on hyvä ansioluettelo, mutta meininki harjoituksissa on surkea, Söderblom lisää. Meriitit voivat tuoda myös arvovaltaa, mutta ainoa merkittävä asia on, miten töitä

tekee, Söderblom painottaa. Orkesteri ei ole kiinnostunut ansioluettelosta, vaan orkesterille merkitsee se, mitä kapellimestari antaa siinä tilanteessa. Kapellimestari luo suhteensa orkesteriin valmistautuessaan harjoitukseen, Söderblom muistaa jonkun pedagogin todenneen.

Orkesterin johtamisen elementtejä

"Mahtavaa, kun täällä annetaan nuorille kapellimestareille mahdollisuus harjoitella ihan oikeiden orkesterien kanssa. Traditio, että uskotaan, että nuorista voi tulla jotain." Pietari Inkinen

Yhteenveto kapellimestarin johtajuuden elementeistä kapellimestarien haastattelujen perusteella:

Asiantuntijuus	Tietää milloin johtaa ja milloin ei, teosten problematiikka, erilaisten kokoonpanojen kanssa työskentely, musiikillinen näkemys, teoksen hallinta
Tekninen johtaminen	Käsien näkyvyys, orkesterin huomion kohdistaminen oleelliseen, selkeys, yksiselitteisyys, ylimääräinen pois, koko kehon kieli, partituurin lukutaito
Ajankäytön hallinta	Tehokas harjoitustyöskentely, suunnittelu, tilannetaju, reaktionopeus, yllätyksien hallitseminen, ennakkointi
Vuorovaikutus	Sinut itsensä ja tilanteen kanssa, oma persoona, auktoriteetti – tekee lopulliset päätökset ajan säästämiseksi, yhteistyökyky, halu työskennellä ihmisten kanssa, pystyy vakuuttamaan yleisön ja soittajat, kuuntelemisen kyky
Meriitit	Voi luoda ennakko-odotuksia, mutta kapellimestarilla aina mahdollisuus osoittaa osaamisensa noustessaan korokkeelle
Muuta	Positiivinen ja terve itseluottamus, itsevarmuus tulee osaamisesta, erilaisuus on rikkaus

Orkesterin johtamisen sudenkuoppia

Pyysin kapellimestareita haastattelun lopussa kertomaan elementeistä, jotka voivat olla kapellimestarille haasteellisia tai petollisia.

Kompetenssi	Vain tekninen osaaminen, mutta ei mitään sanottavaa – tällaiseen kyllästyy pian
Ajankäytön hallinta	Liikaa töitä, ei perusteellista valmistautumista teoksiin
Vuorovaikutus	Ei saa nolata ihmistä toisten edessä, kapellimestari saa olla vaativa ja ehdotonkin – ei tarvitse tarkoittaa diktatuurista, työ muuttunut lyhytjänteisemmäksi, illuusio hallitsemisesta – kaikki virheet johtuvat muista
Meriitit	Työ on joka kerta tehtävä erinomaisesti – korokkeella seistessä eivät vanhat meriitit auta

"Voi syntyä illuusio siitä, että kapellimestari hallitsee. Narsismista voi tulla kierre. Jos työtavat lähtevät kehittymään väärään suuntaan ja tulee illuusio, että kaikki virheet johtuvat muista ja itse on täydellinen ja virheetön. Eiköhän tämä vaara liity kaikkiin johtotehtäviin." Jan Söderblom

"Kapun ei pidä olla liian kiltti, eikä liian paskamainen, koska molemmissa on vaaransa. Pitäisi olla vaan sitä mitä on. Pitää olla myöskin sopusoinnussa omaan osaamiseen ja siihen arvostukseen, jonka muusikot sille henkilölle edessään ammatillisesti antavat." Esa Heikkilä

"Yksi sudenkuoppa on, ettei ota liian paljon töitä. Paljon töitä voi tehdä ja siitäkin oppii, mutta tulee varoa, ettei pala loppuun. Työ antaa paljon, mutta takki on usein aika tyhjäksi neljän tunnin jälkeen, kun orkesterin edestä tulee pois." Esa Heikkilä

Kapellimestarin tärkein tehtävä

"Rooli on hyvin moninainen. Kapellimestari on ensimmäinen muusikoista, mutta sen lisäksi hän on ikään kuin säveltäjän lähettiläs. Siksi tulisi olla perehtynyt musiikkiin erityisen hyvin. Värittää ja tuoda asioita ulos, joita yksittäinen muusikko ei voikaan löytää." Esa Heikkilä

Atso Almila toi haastattelussa esiin Esa-Pekka Salosen lauseen, jonka mukaan kapellimestarin tehtävä on auttaa orkesteria soittamaan paremmin. Almila avasi tätä lausetta kertomalla omia näkemyksiään siitä, millä keinoin kapellimestari voi auttaa orkesteria soittamaan paremmin. Kapellimestarilla tulee olla musiikillisesti kiinnostavaa sanottavaa, ohjelmisto tulee suunnitella hyvin, kapellimestarin tulee olla orkesterin henkisenä tukena ja omata vaisto, joka auttaa ratkaisemaan vaikeitakin sosiaalisia ongelmia, Almila listaa. Almila pohti myös kysymystä, mitä varten orkesteri on olemassa. Säveltäjien ja musiikkiyhteisön välinen kehitys on johtanut siihen, että sävellyksiä on kirjoitettu paljon isolle orkesterille eli töitä orkestereille kyllä riittää – tämä työ on tehtävä mahdollisimman korkealaatuiseksi ja hiotuksi, Almila muistuttaa. Kapellimestarin tulee siten osata mukautua erilaiseksi eri orkesterien ja työyhteisöjen mukaan. Esimerkiksi oopperan orkesterissa vieraileva kapellimestari on hyvin erilaisessa asemassa kuin pienessä kaupungissa toimivan kaupunginorkesterin taiteellinen johtaja, Almila lisää.

"Orkesterin johtaja on sellainen henkilö, joka kykenee tekemään musiikkia ja saamaan ne ihmiset siinä hetkessä, kun sitä soitetaan, ikään kuin sulautumaan yhdeksi sen musiikin kanssa, joka sitten energiana vapautuu siitä soivana äänenä ja aiheuttaa reaktion yleisössä ja soittajissa. Uskon, että se koskettaa kuulijaa, jollain sanoinkuvaamattomalla tavalla." Esa Heikkilä

"Kapellimestari pystyy parhaimmillaan auttamaan pientäkin kokoonpanoa, antamaan siihen jotain sellaista energiaa lisää, joka helpottaa lopputuloksen syntymistä ja kenties on jotain enemmän." Esa Heikkilä

Kapellimestarin tehtävä on siis ajansäästämiseksi ohjata huippuasiantuntijoita valitsemansa tulkinnan suuntaan ja tuoda näin esiin teoksesta säveltäjän viesti. Kapellimestari ja orkesteri ovat vain musiikin välikappaleita. Kapellimestarin tehtävä on tuoda tähän kokonaisuuteen jotain lisää, tehdä yhtälöstä enemmän kuin osiensa summan.

4.1.2 Äänenjohtajien näkökulma

Orkesterissa eri instrumenttiryhmillä on omat äänenjohtajat. Haastattelin tutkimusta varten Suomen Kansallisoopperan orkesterin neljää äänenjohtajaa. Teemahaastatteluiden teemat perustuvat hypoteesiin kapellimestarin johtajuuden kulmakivistä, mutta näkökulma on nyt orkesterimuusikon, kun aikaisemmin asiaa on tarkasteltu orkesteria johtavan kapellimestarin näkökulmasta.

Asiantuntijuus

"Kapellimestarille on ensiarvoisen tärkeää tuntea perinpohjaisesti esitettävänä oleva teos. Kapellimestarin tulee olla se, joka on parhaiten selvillä teoksen kaikista yksityiskohdista." Touko Lundell

Kapellimestarin valmistautuminen alkaa huomattavasti aikaisemmin kuin orkesterin ja kapellimestarin yhteinen harjoitusperiodi. Samoin on myös orkesterimuusikon kohdalla. Kukaan ei tule harjoituksiin valmistautumatta, sillä tämä olisi epäkunnioittavaa koko isoa orkesterikoneistoa sekä kapellimestaria kohtaan. Yhteisessä harjoituksessa keskitytään yhteisen tulkinnan ja sitä tukevien elementtien harjoittamiseen. Kenenkään stemmoja ei harjoituksissa ole aikaa käydä harjoittelemaan. Tämä on hyvä

lähtökohta kaikkeen yhdessä tekemiseen erilaisissa yrityksissä. Kokouksiin ja palavereihin on kohteliasta tulla esityslista tuntien ja hyvin valmistautuneena. Tällöin kunnioittaa kaikkien tiukkaa aikataulua ja takaa omalta osaltaan ensiluokkaisen lopputuloksen.

"Ehdottoman tärkeää, että kapellimestari tuntee esitettävän teoksen. Koneisto on täysin riippuvainen kapellimestarin näkemyksestä. Jonkun täytyy hahmottaa kokonaisuus siitä huolimatta, että kaikilla muusikoilla on oma käsitys. Jos on fiksu, niin kapellimestari sopeutuu myös koneiston tekemiseen. Hyvään lopputulokseen pääsee monella tavalla, mutta soittajalle on hyvä, jos voi toisinaan tuntea itsensä vähän vapaaksi." Risto Fredriksson

Sekä kapellimestarien että äänenjohtajien haastatteluissa tuli ilmi, että hyvän kapellimestarin ominaisuuksia tai persoonaa on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Kaikki kapellimestarit ovat omanlaisia persoonia ja heillä on erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia. Erilaisuus onkin rikkaus, eikä ole toivottavaa, että kaikki kapellimestarit olisivat samanlaisia.

Muusikot arvostavat kapellimestaria, joka on erinomainen muusikko. Huilisti Timo Pulakka mainitsi haastattelussa tämän olevan kaikkein tärkein asia. Muusikkous ei kuitenkaan tarkoita, että kapellimestarin tarvitsisi välttämättä olla loistava instrumentalisti, vaan kapellimestarilla tulee olla idea esitettävästä teoksesta ja kyky välittää tämä.

"Nautin harpistina kapellimestarista, joka puuttuu siihen mitä teen." Laura Hynninen

Kompetenssi

"Kapellimestarin tulee uskaltaa näyttää tunteita ja heittäytyä, eikä saa pelätä esimerkiksi hikoilemista tms. jolloin näyttää huonolta." Touko Lundell

Trumpetisti Touko Lundell mainitsi haastattelussa, että hänestä näyttää jopa hyvältä, jos kapellimestari uskaltaa näyttää huonolta korokkeella. Huonolta näyttämisellä Lundell tarkoitti esimerkiksi hikoilua.

"Se on tärkeintä, että lyönnistä näkee, millä tahtiosalla mennään. Puikkoa voi lyödä vinhasti tai levollisemmin siitä tunnelmasta riippuen, mutta voi käyttää myös kasvoja ja ilmeitä ja sillä tavalla koko kroppaa niiden asioiden välittämiseen." Laura Hynninen

Kapellimestari tekee työtään oman persoonansa kautta, eikä musiikki kosketa kuulijaa, ellei siihen uskalla antaa jotain itsestään. Erinomaiset tekniset johtamistaidot omaava kapellimestari, joka tuottaa huippuunsa hiottuja kellontarkkoja esityksiä, ei varmasti kosketa ketään. Konserteista ja oopperasta haetaan elämyksiä. Robotin lailla johtava kapellimestari ei tuota mielenkiintoisia taide-elämyksiä, vaan matemaattisesti moitteettomia suorituksia.

"Fyysinen viittominen ja kehonkieli ovat tärkeimmät. Käsien tekniikan merkitys on suuri ja kauniit kädet ovat tärkeitä. Kyllä hyvää kapua aina jostain seuraa, jos ei käsistä, niin muusta vartalosta. Hyvän käsitekniikan omaavan kapellimestarin kanssa on mukava soittaa. Pelkkä käsitekniikka ei kuitenkaan riitä. Täytyy olla paljon muutakin osaamista." Touko Lundell

Kapellimestarin lyöntitekniikkaan sisältyy erilaisia elementtejä. Kapellimestarin tulee olla yksiselitteinen ja selkeä. Jokaisen orkesterin jäsenen tulisi tulkita kapellimestarin viestintä samalla tavalla. Lisäksi kapellimestarin tulee huomioida, että kaikki näkevät hänen lyöntinsä, eikä muusikoiden tarvitse liikutella katsettaan paljon pois omista stemmoistaan. Kun kapellimestarin lyöntitekniikka on kohdallaan, on muusikon mukava soittaa kapellimestarin kanssa. Tällöin kapellimestari auttaa muusikoita soittamaan paremmin, eikä häiritse heitä. Sellisti Risto Fredriksson vertasi haastattelussa tätä ilmiötä keinutuolissa istumiseen.

"Kapellimestari johtaa omalla lyöntitekniikalla ja kehon kielellä. Vaikea sanoa, mistä johtaminen loppujen lopuksi tulee. Toiset saa helpommin kontaktin ihmisiin kuin toiset. Ihmisten välinen kommunikaatio on yhdessä tekemisen keskeinen elementti." Risto Fredriksson

Kapellimestarin lyöntitekniikalla sinänsä ei ole itseisarvoa. Lyöntitekniikan tuoma etu on harjoittamisen tehokkuus ja viestinnän selkeys. Hyvä kapellimestari voi kompensoida heikkoa lyöntitekniikkaa muuten erinomaisella viestinnällä ja upealla tulkinnallisella näkemyksellä. Mikäli orkesterimuusikot huomaavat, että kapellimestarilla on painavaa sanottavaa teoksesta tulkinnallisesta, he itse auttavat kapellimestaria.

"Teknisten taitojen merkitys on tärkeä. Hyvä lyöntitekniikka helpottaa kapellimestarin työtä ja soittajat tietysti tykkäävät varmasta johtamisesta. Mutta voi kompensoida sillä, että on positiivinen ja innostava ja musikaalinen ihminen, niin ihmiset auttavat sitä." Risto Fredriksson

Käsitekniikka on kapellimestarille vain työväline ja kieli, jolla kapellimestari kertoo näkemyksensä teoksesta orkesterille. Monelle on varmasti tuttu tilanne, kun vieraassa maassa kieltä taitamattomana ryhtyy kommunikoidaan elekielellä. Useimmiten asiansa saa silloinkin ymmärretyksi, mutta se vaatii hiukan enemmän aikaa ja vaivaa. Kun kapellimestari puhuu selkeää elekieltä orkesterin kanssa, on muusikoiden helppo tulkita hänen viestinsä.

"On kapellimestareita, joilla on puutteellinen lyöntitekniikka. Tämä tekee harjoittamisen hankalammaksi. Jos on poskettoman hyvä muusikko ja saa oman ideansa teoksesta tarttumaan ihmisiin – voi kompensoida jonkin verran heikkoa lyöntitekniikkaa. Oleellista on kyky välittää omaa ideaa, tehdä puutteellinen tekniikka ymmärrettäväksi." Timo Pulakka

"Pelkkä tekninen taito – ei pärjää ollenkaan, ellei ole sanottavaa tekniikan lisäksi. Korrekteja esityksiä, mutta sellaisiin ihmisiin väsyttään tosi nopeasti." Risto Fredriksson

Orkesterin ja kapellimestarin yhteinen aika on hyvin rajallista ja siksi tehokkaan työskentelyn merkitys on suuri. Toisinaan kapellimestari voi joutua esitykseen jopa ilman yhtäkään yhteistä harjoitusta teoksen tiimoilta orkesterin kanssa. Lyöntitekniikan merkitys kasvaa sitä suuremmaksi mitä rajallisempi aika on. Orkesterilla ei ole aikaa opetella ja tulkita kapellimestarin viestintää, vaan kaikkien tulee ymmärtää kommunikaatio kerralla samalla tavoin.

Ajankäytön hallinta

Muusikot haluavat soittaa orkesterin ja kapellimestarin yhteisissä harjoituksissa mahdollisimman paljon. Orkesterimuusikot eivät halua kuunnella luentoja tai vaihtaa kuulumisia, kun kapellimestari nousee korokkeelle. Muusikot arvostavat sitä, että kapellimestarin tarvitsee vain vähän verbaalisesti tukea fyysistä viestintäänsä.

Tehokkaan harjoitusprosessin takaamiseksi kapellimestarin tulee suunnitella sekä yksittäinen harjoitus että koko harjoitusprosessin kulku. Kapellimestarilla on kyllä aikataululliset puitteet, mutta niiden sisällä toimimisen suunnittelu on yksin kapellimestarin vastuulla. Kapellimestarin tulee huomioida eri instrumenttiryhmät, joilla ei kenties ole soitettavaa koko teoksen ajan, mahdolliset solistit jne. Yhteinen harjoitusaika tulee käyttää tehokkaasti, eikä ketään laittaa istumaan tyhjän panttina harjoituksessa.

"Yksittäisen harjoituksen kulku on kapellimestarin vastuulla. Ei siihen ole muilla mitään sanomista." Risto Fredriksson

Trumpetisti Touko Lundellin mukaan muusikot voivat kokea jopa kiusallisenä, jos kapellimestari alkaa runsaasti puhua. Nuoteista pitäisi ilmetä, mistä on kysymys, joten mitä vähemmän kapellimestari puhuu, sen parempi. Lundell myöntää, että toisinaan puhe saattaa selventää, mutta aikaa ei jutustelulle harjoituksissa tänä päivänä ole. Työ täytyy pystyä tekemään lyhyessä ajassa ja silloin on parempi keskittyä yhteissoiton hiomiseen.

"Tietysti, jos on jokin tärkeä sanallinen huomio musiikista, kannattaa se silloin sanoa. Jos tuntee, että siitä on apua. Ei vaikeneminen mikään ehdoton ohjenuora ole." Touko Lundell

Muusikot korostivat haastatteluissa myös kapellimestarin kykyä reagoida harjoituksen edetessä. Huilisti Timo Pulakan mukaan on häiritsevää, jos kapellimestari on suunnitellut vaikean paikan harjoittamiseen tietyn ajan ja käyttää tämän riippumatta siitä, että homma toimiikin heti. Liiallinen suunnittelu voi siten Pulakan mukaan olla haitallistakin ja hetkeen reagoiminen paljon tärkeämpää. Sellisti Risto Fredriksson puolestaan mainitsi, että jokaisen harjoituksen tulisi olla hyvä ja turhia harjoituksia ei saisi olla lainkaan. Kapellimestarin tulee Fredrikssonin mukaan tehdä hyvää työtä jokaisessa harjoituksessa ja suhtautua harjoitukseen lähes yhtä vakavasti kuin esitykseen. Tosin esitykseen tulee kapellimestarilta löytyä vielä jotakin lisää, Fredriksson painottaa.

"Jokainen muusikko harjoittelee itsenäisesti omat stemmansa. Harjoituksia varten lämmitellään ja harjoitusten jälkeen tietää taas mitä tapahtuu tästä eteenpäin. Jos harjoituksiin menee huonosti valmistautuneena, osoittaa kunnioituksen puutetta satapäisen joukon yhteistoimintaa kohtaan." Touko Lundell

Vuorovaikutus

"Kapellimestari luo kontaktin orkesteriin johtamalla, ei kapellimestarin välttämättä tarvitse puhua mitään. Kommunikointi välineenä ovat kädet ja koko keho. Muusikoiden mielipiteitä kuunnellaan, mutta onko tarkoituksenmukaista tiukassa harjoitusaikataulussa tuoda esiin omia mielipiteitä kovin paljon. Jos kapellimestari on hyvä, harvoin tarvitaan muiden mielipiteitä mihinkään. Tulkintaeroja oman käsityksen kanssa voi olla, mutta ristiriita ei toisaalta haittaa työntekoa." Touko Lundell

Muusikot toivovat kapellimestarilta vahvaa johtamista ja vankkaa osaamista. On tärkeää, että kapellimestari on reilusti oma itsensä ja johtaa orkesteria omista lähtökohdistaan. Korokkeella ei kannata alkaa esittää muusikoille jotain muuta kuin mitä todellisuudessa on. Muusikot kyllä näkevät tällaisen roolin läpi hyvin nopeasti. Vahva johtaminen ei kuitenkaan tarkoita diktatuurista ja julmaa johtamista, vaan muusikkouteen ja musiikilliseen näkemykseen perustuvaa osaamista. Huilisti Timo Pulakan mukaan on vastenmielistä, jos joku tulee ylimielisellä asenteella johtamaan. Kuitenkin jos se on osa persoonaa ja työn tekee hyvin – kyllä sitä sietää, Pulakka lisää.

"Luulen, että täällä Pohjolassa on ihmiset ylipäättänsä aika tasa-arvoisia ja ei ole semmoista tähti-idoli kulttuuria kuin jossain muualla saattaa olla enemmän. Jos joku kapellimestari käyttäytyy niin, että ikään kuin on kusi noussut hattuun, niin sille enemmänkin naureskellaan ja sitä pidetään koomisena kuin että ruvettaisiin palvomaan ja kumartelemaan. Se arvostus täytyy ansaita ihan jollain muulla kuin kukkoilulla." Laura Hynninen

Sellisti Risto Fredrikssonin mukaan keskeistä on, että kapellimestari soittaa orkesterin kanssa yhdessä. Kapellimestarin tulee reagoida siihen, mitä orkesterissa tapahtuu. Sellainen kapellimestari pystyy Fredrikssonin mukaan vaikuttamaan välittömästi orkesterin sointiin, löytämään siitä uusia

värejä, on impulsiivinen ja löytää aina esitystilanteessa jotain uutta. Fredriksson myös mainitsee, että on tietysti aina mukavampaa mikäli kapellimestari on olemukseltaan jotenkin rohkaiseva eikä pelottava. Fredrikssonin mukaan kapellimestarit, jotka pelottavalla auktoriteetilla ja rähjämisellä yrittävät saada aikaan yhteissoittoa, ovat alkaneet vähentyä. Pelko ei auta ketään soittamaan paremmin – täsmälleen päinvastoin, Fredriksson lisää.

"Vaikuttaako heti alussa stressaantuneelta ja kireältä vai onko leppoisa ja hyvä meininki. Miten suhtautuu virheisiin, vetääkö hirveät pultit vai osaako esittää asian diplomaattisesti. Siitähän se syntyy se henki, että minkälaisella asenteella kapellimestari on liikkeellä." Laura Hynninen

Kapellimestari päättää esitettävän teoksen tulkinnallisen linjan. Harpisti Laura Hynninen mainitsi haastattelussa, että muusikko voi yrittää ottaa omia vapauksia, jos kapellimestari ei sano mitään. Jos kapellimestari esittää toiveen, ei muusikolla ole siihen mitään sanottavaa. Hynnisen mukaan orkesteri ei voi lähteä sille tielle, että jokaisen mielipidettä kuunneltaisiin. Kapellimestari on se, joka viime kädessä päättää, Hynninen lisää. Trumpetisti Touko Lundellin mukaan demokratia on hyvä asia, jos ihmiset voivat siten vaikuttaa työpaikkaoloihin. Harjoitus- ja esitystilanteessa demokratia on Lundellin mukaan aika lailla mahdoton asia. Korokkeella seisoo johtaja, joka määrää miten orkesteri tekee.

"Kapellimestari antaa negatiivista palautetta suoraan sanomalla tilanteessa. Soittajana reagoin palautteeseen pyrkimällä toteuttamaan neuvot. Sitä varten kapellimestari on ja työ etenee tämän palautteen kautta. Pelkillä kehuilla ei harjoitus ole tehokasta. Kapellimestari antaa myös toteutusneuvoja ammattilaisille. Muusikko voi kokea kiusallisena, jos kapellimestari vain sanoo: Soita paremmin." Touko Lundell

Sellisti Risto Fredriksson korosti haastattelussa, että muusikko ei koskaan soita tahallaan huonosti. Muusikolla on voimakas tarve soittaa hyvin ja olla hyvä sekä orkesterin sisällä että myös yleisölle. Laura Hynninen mainitsi, ettei halua harjoitustilanteessa näyttää omaa mielipidettään, vaan yrittää ainoastaan tehdä paremmin seuraavalla kerralla. Vaikka joku haukkuisi tai sättisi, ei Hynnisen mukaan tarvitse antaa ilmeenkään värähtää. Tekee vain parhaansa niin kuin kaikki muutkin.

"Orkesterihan ei turhista puheista tykkää. Ilman muuta niin, että orkesteri pitää keskimäärin enemmän kapellimestarista, jonka ei tarvitse paljon selittää lyömisään ja sitä, mitä se haluaa. Koko musiikin ilme – mitä enemmän tulee käsistä, katseesta ja koko olemuksesta, siitä kyvystä kommunikoida ilman sanoja, sitä parempi kapellimestarille, sitä vahvemmillä se on orkesterin edessä." Risto Fredriksson

Kapellimestarin johtamisen on oltava uskottavaa ja sen tulee olla hänelle itselleen ominaista. Vaikka teknisiä johtamistaitoja voi ja kannattaa kehittää, johtaminen ei kuitenkaan onnistu opituilla tempuilla tai itselle vieraalla tavalla. Jokainen orkesterin johtamistilanne on ainutlaatuinen. Kapellimestari voi onnistua johtajana antamalla parasta itsestään ja olemalla sovussa itsensä kanssa. Ei ole olemassa valmista kaavaa tai muottia, josta hyviä kapellimestareita tulee. Jokaisella on oma persoona, tausta ja koulutus sekä omat vahvuudet ja heikkoudet. Johtajat ovat erilaisia yksilöinä ja persoonina ja tämä onkin rikkaus.

Meriitit

"Taustalla voi olla vaikutusta yleisilmapiiiriin. Työhön ei vaikuta mitään. Tietysti, jos kapellimestarilla on paljon kokemusta ja johtanut ympäri maailmaa, produktioon voi lähteä turvallisin mielin, kun tietää, että osaa hyvin. Ammattilaisorkesterissa olettaa tietysti, että kaikki kapellimestarit

osaavat työnsä hyvin. Uusi tuntematon kapellimestari saa samanlaisen suhtautumisen.” Touko Lundell

Äänenjohtajien haastatteluissa ilmeni, että kapellimestarin taustalla ei työskentelytilanteessa ole merkitystä. Muusikkoa kiinnostaa, miten kapellimestari tekee töitä. Aikaisemmat meriitit ja menestys luovat ainoastaan ennakkokäsityksen tulevasta periodista. Maineikkaan kapellimestarin saapuminen luo luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Toisaalta muusikoista on upea nähdä, kun suurelle yleisölle tuntematon kapellimestari onnistuu erinomaisesti. Tällaisissa tilanteissa kapellimestarin ja orkesterin välille voi muodostua erityinen suhde, kun orkesteri on saanut olla auttamassa kapellimestaria uransa alkuun.

”Kapellimestarikilpailuilla voi olla merkitys, jos menestyy hyvin, koska täytyyhän jo jonkinmoinen kapellimestari olla. Ei tarkoita kuitenkaan, että osaa kaiken. Saattaa olla, että osaa hyvin vain kilpailuteokset. Kilpailu kilpailun vuoksi tällä alalla ei tunnu kovin tarkoituksenmukaiselta.” Touko Lundell

4.1.3 Haastattelutuloksien vertailua

Kapellimestarien ja äänenjohtajien haastatteluista ei noussut esiin ristiriitaisia tai yllättäviä seikkoja. Molempien ryhmien haastattelujen mukaan kapellimestari on voimakas johtaja, mutta samalla yksi muusikoista.

Asiantuntijuus

Kapellimestarin asiantuntijuus perustuu rautaiseen muusikkouteen. Kapellimestari on orkesterin johtava muusikko. Suomalaisilla kapellimestareilla on pääasiallisesti instrumentalistitausta, joten muusikkous on kehittynyt jo opintojen ja muusikon uran aikana. Kapellimestarilta odotetaan kuitenkin kattavampaa ja laajempaa musiikin tuntemusta kuin rivimuusikolta.

Kapellimestarin tulee tietää teoksen ja säveltäjän taustoista sekä rakentaa oma vahva musiikillinen näkemys harjoitettavasta teoksesta.

Kompetenssi

Tekninen johtamistaito on perusedellytys kapellimestarin työlle. Hyvinkään orkesterin kapellimestari Tuomas Pirilä mainitsi haastattelussa, että tekniikka on silloin parhaimmillaan, kun sitä ei työtä tehdessä tarvitse lainkaan ajatella. Orkesterimuusikoiden näkökulmasta kapellimestarin johtamistekniikka on parhaimmillaan, kun se on selkeää ja antaa tukea muusikoille. Sekä kapellimestarien että muusikoiden haastatteluissa korostui selkeästi kapellimestarin rooli muusikoiden työtä helpottavana tekijänä. Kapellimestarin tehtävä on auttaa muusikoita soittamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Mikäli kapellimestarin lyöntitekniikka on selkeä ja yksiselitteinen, on muusikoiden helppo sitä lukea. Tärkeintä on kuitenkin musiikin ja tulkinnan välittäminen. Sanaton viestintä on oleellisen tärkeää. Käsillä täytyy pyrkiä näyttämään kaikki, niin tempot kuin emootiotkin. Mitä vähemmän tarvitsee sanoja käyttää sitä parempi. Orkesterinjohtaja ei saa haitata tai häiritä muusikoiden työtä. Kapellimestarin ei myöskään kannata puuttua kaikkeen. Ammattilaisorkesterin muusikot ovat huippuosaaajia, joten kapellimestarin ei tarvitse puuttua soittamiseen joka hetki. Tärkeintä on tiedostaa teoksen ongelmakohdat ja tärkeät taitteet ja näissä ohjata orkesteria mahdollisimman hyvin. Niin sanotuissa helpoissa kohdissa orkesterin voi antaa vapaasti rullata. Kapellimestari Hannu Norjanen totesi haastattelussa, että vanhempien kapellimestarien elekieli on usein pienempää kuin nuorien, jotka käyttävät paljon energiaa turhaan. Koko teoksen läpi ei tarvitse hikoilla.

Ajankäytön hallinta

Ajankäytön hallinta on kapellimestarille tärkeä taito. Harjoitukset suunnitellaan huolellisesti etukäteen. Suunnitteluun sisältyy teosten eri osien,

niiden harjoitusjärjestyksen ja taukojen määrittely. Haastateltavat kapellimestarit kertoivat suunnittelevansa harjoituksen aikataulun mahdollisimman hyvin niin, ettei kenenkään tarvitse odotella turhaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimerkiksi puhallinsoittaja, jolla on soitettavaa vain yhdessä teoksessa, ei ole velvoitettu istumaan koko harjoituksia paikalla. Tällaiset osat voidaan harjoittaa harjoituksen alussa, jolloin puhallinsoittaja voidaan laskea lähtemään harjoituksista oman osuutensa päätyttyä. Lisäksi kapellimestarin tulee punnita, kuinka paljon aikaa käyttää mihinkin musiikin kohtaan harjoituksessa. Toiset asiat korjaantuvat itsestään seuraavaan harjoitukseen mennessä, koska muusikot työstävät teoksia itsenäisesti. Tällöin ei ole tarkoituksenmukaista toistaa tiettyä kohtaa harjoituksissa ja kuluttaa tähän aikaa. Harjoitusaikaa voidaan käyttää tehokkaasti myös harjoittamalla tietty soitinryhmä jonkin teeman osalta ja antamalla kaikille samalla ohjeet, mikäli teema toistuu toisilla soitinryhmillä teoksen muissa kohdissa. Tällöin ei ole tarkoituksenmukaista soitattaa jokaista soitinryhmää erikseen yksitellen.

Harjoitusten tauot pyritään pääasiallisesti pitämään taukoina. Muusikot kokivat, että tauon kuuluu olla tauko, eivätkä pitäneet positiivisena asiana, jos kapellimestari tulee keskustelemaan koko tauon ajaksi työasioista. Muusikot halusivat suoda myös kapellimestarille tauon, eivätkä halua vaivata kapellimestaria työasioissa tauoilla. Toisinaan voi tietysti olla lyhyitä asioita selvitettävänä, mutta pääasiallisesti tauot haluttiin pitää taukoina. Syiksi mainittiin mm. vireystila. Harjoituksissa jaksaa työskennellä tehokkaammin, kun saa tauon ajan rentoutua.

Vuorovaikutus

"Kyllähän sitä yrittää enemmän, jos on sellainen fiilis, että siitä on jotain hyötyä, jos mä yritän enemmän." Laura Hynninen

Vuorovaikutustaidoissa tärkeintä on sekä kapellimestarien että äänenjohtajien mukaan viestinnän selkeys ja yksiselitteisyys. Kapellimestarin tulee työskennellä orkesterin kanssa tehokkaasti ja samalla luoda työskentelyn ilmapiiri. Kukaan haastateltavista ei liputtanut diktatuurisen johtamistavan puolesta, mutta tätäkin muusikot ovat valmiita sietämään, mikäli kapellimestari tekee upeaa lopputulosta orkesterin kanssa. Kapellimestarilta odotetaan kuitenkin vahvaa johtamistaitoa ja vastuunkantamista. Vahva ja luotettava kapellimestari ansaitsee muusikoiden luottamuksen ja helpottaa koko koneiston työskentelyä.

Vuorovaikutus on erottamaton osa kapellimestarin työtä. Kapellimestari kommunikoi orkesterille käsillään, ilmeillään, koko vartalollaan ja sanoilla. Sekä kapellimestarien että muusikoiden haastatteluissa tuli esille kapellimestarin maanläheisyys sekä tietynlainen arkisuus ja nöyryys. Kapellimestarin tulee olla muusikko muusikoiden joukossa, eikä kuvitella itsestään liikoja. Kapellimestarin työ on yhteistyötä orkesterin kanssa ja molemminpuolinen kunnioitus on tärkeää. Ihmistuntemus ja tunneäly nousivat myös tärkeiksi osaamisalueiksi. Muusikoita tulee arvostaa ammattilaisina ja muistaa, että he ovat persoonina osaavia ja herkkiä.

Äänenjohtajien kommentit kapellimestarin ylimielisyydestä tai ”kukkoilusta” soveltuvat minkälaiseen organisaatioon tahansa. Ei kukaan pidä ylimielisestä johtajasta, mutta jos hän todella osaa oman hommansa ja tuottaa ensiluokkaista tulosta olemalla rehellisesti oma itsensä, on ei-toivottuakin käyttäytymistä helpompi ainakin sietää. Pahinta on, että johtaja ei ole sinut itsensä kanssa vaan luo itselleen roolin, jonka kautta johtaa. Valveutuneet muusikot kyllä huomaavat tämän ja reagoivat tähän. Samoin on varmasti myös muunlaisissa organisaatioissa.

Meriitit

Meriiteillä ei muusikoille ole juurikaan merkitystä, mutta kapellimestarit mainitsivat, että meriiteillä voi jotain vaikutusta ollakin. Tästä voisi päätellä, että menestys ja meriitit lisäävät kapellimestarin itseluottamusta, mikä puolestaan edistää kapellimestarin työskentelyä. Sekä äänenjohtajat että kapellimestarit mainitsivat, että hyvä kapellimestari on korokkeella oma itsensä ja sinut itsensä sekä tekemisensä kanssa.

Kapellimestarin menestys riippuu siitä, miten orkesteri soittaa. Orkesterilla ja kapellimestarilla on tällöin yhteinen vastuu. Kapellimestarin tulee todistaa ammattitaitonsa korokkeella johtamalla muusikoita, olivat meriitit mitä hyvänsä. Kapellimestarikilpailut koettiin tietynlaisiksi ”näytön paikoiksi”, joissa voi saavuttaa joko negatiivista tai positiivista julkisuutta. Suurimmaksi anniksi nousi juuri julkisuus, jonka kautta aktiiviset agentit voivat edesauttaa nuoren kapellimestarin uraa. Kilpailumenestystä ei kuitenkaan pidetty millään tavalla välttämättömänä tai edellytyksenä kapellimestariuran luomiselle. Muusikot ja kapellimestarit olivat yhtä mieltä siitä, että orkesterinjohtajan tulee osoittaa johtamistaitonsa korokkeelle astuessaan. Ansioluettelolla ei siinä tilanteessa ole enää merkitystä. Tosin kyllä ryhti saattaisi muusikolla harjoituksen alussa vielä kohentua muutamalla sentillä, jos korokkeelle nousisi kansainvälisesti tunnettu suuri kapellimestarimaestro.

Pohdintaa

Kapellimestarilla on asemaansa perustuva valta ja orkesterin muusikot hyväksyvät tämän. Kapellimestarin tulee lunastaa osaamisellaan muusikoiden arvostus. Valta-asetelma on kuitenkin hyvin selkeä, eikä sitä kyseenalaisteta. Jo orkesterityötä opiskeltaessa muusikot totuttautuvat johtajan asemaan, eikä siinä koeta ristiriitaa. Kapellimestarin tehtävä on helpottaa muusikoiden työtä, ei hankaloittaa sitä. Ilman kapellimestaria

toimiminen voi olla aikaa vievää ja hidasta, jos täytyy neuvotella 50 eri mielipidettä, jokaisesta tahdistä. Teoksen tulkinnalliset ratkaisut ovat kapellimestarin vastuulla ja muusikot ottavat mielellään vastaan ohjeistusta ja neuvoja. Ihmisiä voi johtaa hyvin monella tavalla, eikä kapellimestarin asema edellytä muusikoiden määräämistä. Haastattelujen perusteella harjoituksissa pyritään ylläpitämään hyvää ilmapiiriä, joka koettiin työn teon kannalta oleelliseksi seikaksi. Negatiivinen palaute annetaan suoraan ja kiertelemättä – tavoitteena on antaa rakentavaa ohjeistusta muusikolle. Muusikot ovat hyvin itsekriittisiä ja tiedostavat itse mikäli jokin paikka ei mene ensiluokkaisesti. Kapellimestarin on siis turha keksiä korulauseita, vaan ohjeen voi antaa suoraan ”Ykköspasuunat olivat tahdissa 245 alavireisiä” tms. Palaute on siis lähinnä ohjeiden antamista ja neuvoja.

”Kapellimestarina minun ei tarvitse esittää kapellimestaria.”

Tuomas Pirilä

Orkesterin jäseniä kuunnellaan ja heiltä voidaan poimia ideoita ja ehdotuksia. Kaikki osapuolet ovat kuitenkin hyvin tietoisia, että kapellimestari saa loppukädessä yksin päättää, kuinka toimitaan. Haastattelujen mukaan ammattilypeys estää muusikoita soittamasta tahallaan huonosti missään tilanteessa. Suurimpana muusikoiden palkintona ja motivaattorina pidetään omaa onnistumisen kokemusta ja yleisöltä saatua myönteistä palautetta. Palkitseminen ei korostunut haastatteluissa millään tavalla. Pikemminkin kapellimestarin peukalon nosto tms. koettiin ohjaamiseksi oikeaan suuntaan kuin palkitsemiseksi. Palkitsemisen hoitaa yleisö ja oma onnistumisen tunne.

”Vastuu ei ole seurausta huitomisesta, vaan se, joka on ottanut vastuun kantaakseen, huitoo orkesterin edessä.”

Tuomas Pirilä

Haastattelujen perusteella vahvistui hypoteesini, jossa kapellimestarin johtajuuden kulmakivet eivät ole tärkeysjärjestyksessä vaan sijoiteltuina kapellimestarin johtajuuden ympärille kehään. Kapellimestarin johtajuus voi alkaa rakentua kehän eri kohdista. Esimerkiksi vahvasta muusikkotaustasta ja asiantuntijuudesta voi kehittyä työkokemuksen kautta erinomaiset vuorovaikutustaidot ja ajankäytön hallinta. Toisaalta erinomaiset tekniset taidot omaava kapellimestari voi ansaita orkesterin luottamuksen ja rohkaistua kokeilemaan omia tulkintojaan entistä voimakkaammin, jolloin hänen asiantuntijuutensa kapellimestarina kehittyy. Meriitit on ainoa elementti, joka ei voi olla kapellimestarin työn lähtökohta vaan hyvin tehdyn työn seuraus.

Useat haastateltavat kapellimestarit haastoivat minut kertomaan tutkimuksesta ja sen taustoista. "Mikä sinun mielestäsi on kapellimestarin johtajuudessa tärkeintä?" tai "Mitä tutkimuksesta on käynyt ilmi?". Ensimmäisenä kummastusta aiheutti oppilaitos, johon tutkimusta teen. Kapellimestarin tutkimista odottaisi enemminkin musiikkia kuin kauppatieteitä opiskelevalta. Avattuani taustojani sekä koulutuksen että oman musiikkiharrastuksen kautta ei aihevalintani tuntunutkaan enää niin erikoiselta.

Haastattelujen päätteeksi sain myös palautetta muutamilta kapellimestareilta. Keskustelin eräänkin haastateltavan kanssa pitkään varsinaisen haastattelun päätyttyä tutkimuksesta, omista motiiveistani ja tutkimuksen tuloksista. Sain palautetta, että kysymykset olivat haastavia ja oikeaan osuneita. Mikäli haastattelun lopussa kapellimestari kysyi tutkimuksen rakenteesta, kerroin hahmottelemani hypoteesin silloin. En siis avannut tätä haastattelun aluksi, jotta tämä ei ainakaan vaikuttaisi kapellimestarin vastauksiin. Kerrottuani hypoteesin sain palautetta, että nämä kulmakivet tosiaan ovat kapellimestarin johtajuuden oleellisia elementtejä.

Erinomainenkaan johtaja tuskin hallitsee kaikkia hyvään johtajaan liitettyjä taitoja tai omaa jokaista hyvään johtajaan yhdistettyä ominaisuutta. Oleellista onkin, kuinka omia taitoja ja työkalujaan osaa hyödyntää erilaisissa johtamistilanteissa. Myös jokainen organisaatio on oma kokonaisuutensa, johon liittyy ihmissuhteita ja ristiriitoja, jotka eivät välttämättä edes näy päällepäin. Erityisesti orkesterin vieraileva kapellimestari joutuu jatkuvasti uuden työntekijäjoukon eteen, jolloin hänen on kerta toisensa jälkeen lunastettava paikkansa johtajana ja luotava hedelmällinen suhde asiantuntijaorganisaationsa jäseniin. Toisaalta ylikapellimestarina toimivan kapellimestarin on luotava jatkuva luottamussuhde omaan orkesteriinsa, koska työ jatkuu vuosien ajan.

Orkesteri ilman kapellimestaria

New Yorkissa on toiminut jo kymmeniä vuosia kansainvälisesti tunnettu Orpheus Chamber Orchestra. Orkesterin on perustanut vuonna 1972 sellisti Julian Fifer ja joukko muusikoita, jotka olivat kiinnostuneita esittämään orkesterirepertoaaria ilman kapellimestaria. Orpheus on autonominen organisaatio, jolle ominaista on sen erityislaatuinen johtamisroolien jakaminen ja kiertäminen. Jokaista työtehtävää varten orkesterin jäsenet valitsevat konserttimestarin ja jokaisen sektion äänenjohtajat. Nämä soittajat muodostavat ydinjoukon, jonka roolina on muodostaa teoksesta lähtökohtainen ajatus ja muovata harjoitusprosessi. Lopullisissa harjoituksissa kaikki orkesterin jäsenet osallistuvat tulkinnan ja toteutuksen muovaamiseen. Kaikki jäsenet käyvät myös vuorotellen kuuntelemassa salissa soiton balanssia, yhteissointia, artikulaatiota, dynamiikan kirjoa ja ilmaisun selkeyttä. (http://www.orpheusnyc.com/The_Orchestra.html)

Leif Segerstam on kehittänyt vapaapulsatiivisen sävellystyylin. Vapaapulsatiivinen musiikki elää soittajien mukana ja orkesteri voikin soittaa ilman kapellimestaria. Trumpetisti Touko Lundell mainitsi haastattelussa, että teokset ilman kapellimestaria perustuvat merkkeihin. Teoksen

toteuttamisen lähtökohta on tällöin erilainen kuin perinteisissä teoksissa. Tämä on yksi tapa ilmentää musiikkia ja maailmaa, mutta tämän voi unohtaa, kun esitetään esim. Puccinin Turandot. Silloin on turha edes keskustella teoksen esittämisestä ilman kapellimestaria. Musiikin ehdoilla siis mennään, Lundell korostaa.

4.2 Johtopäätökset

"Yritysjohtaja on kuin kapellimestari, jonka orkesterissa moni soittaa väärin ja kaiken kukkuraksi näyttää vielä nauttivan siitä." Tuntematon ajattelija (Hokkanen&Strömberg 2003)

Ihmiskeskeinen ja humaani johtamiskäsitys ei ole eikä ole koskaan ollutkaan ainoa johtamisnäkemys maassamme. Päinvastoin, ihmiskeskeinen johtamisnäkemys on joutunut toimimaan altavastajan asemassa taistelllessaan monien esimiesten omaksumaa kovia arvoja painottavaa johtamisnäkemystä vastaan. Vuosien saatossa tämä kovan ja pehmeän linjan johtamisnäkemysten välinen "kaksinkamppailu" on saanut useita erilaisia muotoja. 1960-luvulla tuota kamppailua käytiin puhumalla demokraattisesta ja autoritaarisesta johtamistyylistä. 1970-luvulla puhuttiin tehtäväkeskeisyydestä ja ihmiskeskeisyydestä sekä huomion kiinnittämisestä tehtäviin tai ihmisiin. 1980-luvulla alettiin puhua asioiden ja ihmisten johtamisesta (managementista ja leadershipista). Kaikissa näissä sanapareissa kuvataan sitä kenttää, jolla johtaminen operoi. Vaikka johtaminen on monimutkainen ja osin kaoottinenkin ilmiö, kuvaa näiden sanaparien esiintyminen sitä, että johtamiseen liittyvät ristikkäiset vaateet asioiden aikaansaamisen ja ihmisten kanssa työskentelyn välillä. Tätä ristikkäisyyttä voidaan kuvata puhumalla siitä, miten tehtävät voidaan toteuttaa ihmisten avulla tai siitä, miten ihmisten osallistuminen tehtäviensä suunnitteluun parantaa työskentelyn laatua tai siitä, kuinka yhteisiin päämääriin sitoutuminen luo hyvät puitteet yhdessä työskentelylle. (Juuti 2006, 231-232)

Orkesterinjohtaminen on mielenkiintoinen yhdistelmä diktatuurista valta-asemaa ja ihmisläheistä yhteistyötä muusikoiden kanssa. Kapellimestarilla on yksinvaltiaan asema johtamiskorokkeella tulkinnallisissa kysymyksissä, eikä tätä koeta vaikeana tai oman muusikkouden kanssa ristiriidassa olevana elementtinä. Orkesterimuusikot ovat tottuneet kurinalaiseen työskentelyyn ja mestari-oppipoika asetelmaan pitkissä ja vaativissa instrumenttiopinnoissaan. Muusikko on lähtökohtaisesti nöyrä ja avoin kapellimestarin ehdotuksille – tämä on perusedellytys yhteissoiton onnistumiselle. Kuitenkin muusikolla on omat taiteelliset näkemykset ja visiot, joita ei yksiselitteisesti voi orkesterissa toteuttaa. Kapellimestarin tulisi luoda orkesterimuusikoille puitteet, joissa muusikot voivat kokea myös vapautta. Kapellimestarin tehtävä on auttaa muusikoita soittamaan parhaalla mahdollisella tavalla ja tuomaan esitykseen jotain lisää. Kapellimestarin avulla orkesteri on enemmän kuin osiensa summa. Muusikolla on jokaisessa esityksessä oma ammattitaito ja osaaminen tarkastelun alla. Muusikon ammattiympäryys estää soittamasta huonosti, vaikka kapellimestarista ei pitäisikään.

Tutkimusprosessin alussa luomani hypoteesi kapellimestarin johtajuuden kulmakivistä osuu haastattelujen perusteella hyvin kohdalleen. Kapellimestarin työn eri elementit eivät ole eroteltavissa toisistaan, vaan tukevat ja kompensoivat toinen toistaan. Eri elementit voivat myös todentua kapellimestarin työssä eri vaiheiden kautta. Hyvä lyöntitekniikka voi tuoda vakuuttavuutta viestiä omaa tulkintaa, mikä puolestaan innostaa orkesteria ja luo onnistuneen esityksen. Tämän kautta kapellimestari saavuttaa mainetta ja kasvattaa omaa itseluottamustaan. Vahva luottamus omiin taitoihin voi parantaa vuorovaikutustaitoja, mikä puolestaan edistää harjoitus-tilanteessa ajankäytön hallintaa jne. Näin ollen kapellimestarin johtajuuden eri elementit voidaan asettaa kehälle. Tämän ympyrän pyöriessä eri elementit tukevat toisiaan ja muodostavat kapellimestarin johtajuuden.

Kapellimestarin johtajuuden elementit ovat monilta osin päällekkäisiä ja osa-alueista esimerkiksi käsitekniikan voi sijoittaa sekä vuorovaikutuksen että kompetenssin alle. Käsitekniikka ja kehonkieli ovat vuorovaikutuksen työkaluja ja siten suorassa yhteydessä vuorovaikutuksen tehokkuuteen. Näistä kumpikaan ei kuitenkaan tee kapellimestarista mielenkiintoista, ellei hänellä ole asiantuntijuuteen pohjautuvaa musiikillista näkemystä ja tulkinnallista visiota. Mikäli teknisesti taitava ja musiikillisesti kiinnostava kapellimestari harjoittaa orkesteria epätehokkaasti ja epäjohtonmukaisesti, voi tästä seurata epävarmuutta ja epätietoisuutta muusikoiden keskuudessa. Toisaalta kapellimestari, jolla on näyttävät meriitit ja menestystä taustalla saattaa työskennellä orkesterin kanssa vain keskinkertaisesti tietyssä produktiossa. Tällöin kapellimestari aiheuttaa pettymyksen muusikoille, mikä saattaa vaikuttaa muusikoiden motivaatioon.

Koivusen (2003) mukaan alistuminen on muusikoille yksi ammatin vaikeimmista asioista. Kapellimestari on muusikoiden vastapuolella ja siten helpommin kritisoitavissa kuin kollegat, joiden kanssa soittaa. Tutkimuksen mukaan orkesterimuusikoilla ei ole vaikeuksia kapellimestarin auktoriteetin hyväksymisessä. Muusikot ovat vaativien opintojensa aikana tottuneet sekä kapellimestarin kanssa työskentelyyn, että kritiikkiin ja auktoriteettiin oppilas-opettaja suhteen kautta. Monet muusikoista toivoivat kapellimestarilta vahvaa johtamista ja vaativuutta. Tämän kautta orkesterimuusikot kokevat tekemänsä työn tärkeäksi. Hyvä kapellimestari edesauttaa koko koneiston työskentelyä ja helpottaa muusikoiden työtaakkaa.

Haastattelujen perusteella taidokkaan kapellimestarin johtamistapa on selkeä ja yksiselitteinen. Hyvä kapellimestari harjoittaa orkesteria tehokkaasti ja saa muusikot vakuuttuneeksi omasta tulkinnallisesta näkemyksestään. Kapellimestaria, joka osaa selkeästi osoittaa, mitä haluaa orkesterin tekevän ja tarvittaessa tukea elekielellä johtamista myös sanallisin perusteluin, ansaitsee orkesterin kunnioituksen. Kapellimestarin ei tule osoittaa ylimie-

lisyyttä vaan muusikoiden kunnioittamista. Orkesterimuusikot ovat kuitenkin valmiita hyväksymään hyvinkin erilaisia persoonia, kunhan kapellimestari on rehellisesti oma itsensä ja tekee ensiluokkaista työtä orkesterin kanssa. Orkesteri on kapellimestarin soitin, eikä kapellimestari voi tehdä työtään ilman orkesteria. Kunnioituksen tulee olla molemminpuolista, jotta yhteistyö on mahdollisimman hedelmällistä.

Ihmisten johtamisesta puhuttaessa viitataan siihen, että johtaminen on palvelutehtävä. Johtaja palvelee ihmisiä luomalla työskentelylle otolliset puitteet ja mahdollistamalla sen, että jokaisen ihmisen parhaat puolet nousevat esille. Johtajan keskeisimpiä rooleja onkin saada jokainen ihminen onnistumaan ja menestymään. Lyhyesti ilmaisten ihmisten johtaja on innostaja, kannustaja ja toisten onnistumisen organisoija. (Juuti 2006, 232).

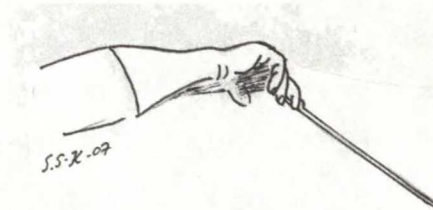
Kapellimestarin johtajuuden elementeistä on löydettävissä osa-alueita, joita voi soveltaa ihmisten johtamiseen missä tahansa organisaatiossa. Orkesterimuusikko odottaa kapellimestarilta voimakasta johtamista, mutta samalla myös oman työnsä arvostamista. Muusikot toivovat, että kapellimestari vaatii heiltä. Orkesterissa jokaisen muusikon työpanos on tärkeä lopputuloksen saavuttamiseksi. Työntekijöiden motivaation kannalta missä tahansa organisaatiossa on oleellista, että työntekijä ymmärtää oman työnsä merkityksen kokonaisuudessa ja hahmottaa, miksi hänen tehtävänsä ovat tärkeitä. Tämä ei läheskään aina ole niin itsestään selvää kuin orkesterissa.

Vuorovaikutustaidot ovat johtajalle tärkeä työkalu organisaatiosta riippumatta. Lisäksi ajankäytön hallinta on hektisissä työympäristöissä myös oleellinen johtamisen elementti. Yhteistä aikaa ei tule käyttää turhaan ja näihin tilanteisiin tulee olla valmistautunut. Orkesterin harjoituksesta ei tulisi mitään, jos kaikilla olisi edessään eri teosten nuotit tai kädessään väärät instrumentit. Yhteinen aika kannattaa myös käyttää tehokkaasti. Muusikot väsyvät sekä fyysisesti että henkisesti pitkissä harjoituksissa.

Samoin on varmasti työntekijöiden kohdalla esimerkiksi erilaisten palaverien tai kokousten osalta. Keskittyminen ja kyky antaa parastaan alkaa varmasti hiipua tuntien istumisen jälkeen.

Johtamista on aina ollut ja tulee aina olemaankin. Myös johtamisen laatu on aina vaihdellut paljon. Onnistunut johtaminen on lisännyt organisaation menestymisen ja ihmisten hyvinvoinnin todennäköisyyttä. Huonolaatuinen johtaminen on puolestaan ajanut organisaatioita ja niissä työskenteleviä ihmisiä taloudelliseen ja henkiseen ahdinkoon. (Juuti 2006, 237)

5 KOODA



"Hyvä kapellimestari taitaa partituurin ja hänellä on visio siitä, miltä musiikin pitää kuulostaa. Hän osaa johtaa ihmisiä ja hänellä on taito organisoida asioita. Orkesterin johtamisessa tarvitaan paljon samanlaisia taitoja kuin yrityksenkin johtamisessa." Osmo Vänskä (Pietilä 2002)

Kapellimestarin työn johtajuuden elementtejä ei juurikaan ole aikaisemmin tutkittu valitsemastani näkökulmasta. Kapellimestari on poikkeuksellinen johtaja, sillä hänen työnsä on taiteellista musiikin toteuttamista, mutta hän ei kuitenkaan soita instrumenttia – tai oikeastaan soittaa. Orkesteri on kapellimestarin instrumentti, vaikka asiaa ei usein tulekaan tältä kantilta ajatelleeksi. Orkesteri on instrumenttina suurin ja monipuolisin sekä aina erilainen. Orkesteri muodostuu joukosta muusikoita ja jokainen orkesteri on omanlaisensa.

Teemahaastattelun ottaminen haastattelumetodiksi oli onnistunut valinta. Teemahaastattelu sallii runsaasti avointa kerrontaa ja tämä kerronta toteutui sekä kapellimestarien että äänenjohtajien haastatteluissa. Henkilökohtaisesti tapaamalla tehty haastattelu antoi tilaa vuorovaikutukselle ja mahdollisuuden haastateltavalle esittää minulle kysymyksiä. Haastattelun pituus oli sopiva ja varmasti edesauttoi myös haastateltavien saatavuutta tutkimukseen mukaan. Liian pitkä ja raskas haastattelu olisi voinut karsia halukkuutta ja mahdollisuuksia osallistua tutkimukseen. Kaikki haastattelut kestivät tunnista kahteen tuntiin.

Positiivista prosessin aikana on ollut kaikkien kapellimestarien kiinnostunut suhtautuminen työhöni. Yksikään kapellimestari ei kieltäytynyt haastatte-

lustani vaan sain hyvinkin nopeasti kapellimestarin tavoitettuani sovittua yhteisen ajan haastattelulle. Tapasin kaikki henkilökohtaisesti ja nauhoitin haastattelut tutkimusta varten. Ehkä erikoisin paikka tapaamiselle oli Kuopion lentokenttä, jossa tapasin kapellimestari Atso Almilan. Kesken haastattelun nousi lentokentältä lukuisia armeijan koneita, mikä toi pikantin lisän haastatteluprosessiin. Myös kapellimestari Esa Heikkilän haastattelun miljöö Lahden rautatieaseman kuppilassa oli erikoinen. Taustalla soiva jukeboksi ja viime vuosikymmenien iskelmähitit elämää nähneiden karheiden keskusteluäänien säestämänä loivat melkoisen kontrastin Heikkilän maalaamiin kuviin taiteen tekemisestä ja orkesterin työskentelystä.



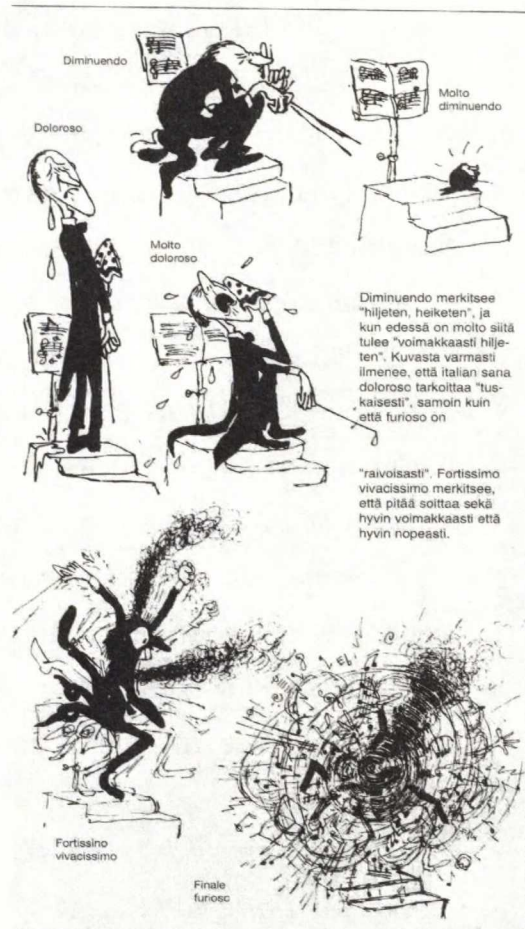
Yllättävää oli, että äänenjohtajien ja kapellimestarien haastatteluissa ei tullut esiin ristiriitaisia tai vastakkaisia näkökulmia. Muusikoiden työn ydin on taiteen tekeminen ja orkesterilta tämä vaatii yhteen hiilen puhaltamista. Orkesterin yhteissoitosta ei tule mitään, jos muusikot alkavat sooloilla ja esittää omia mielipiteitään harjoituksissa. Hyvä kapellimestari tuo

puolestaan harjoitustilanteeseenkin jotain lisää ja omalla energiallaan vaikuttaa muusikoiden työilmapiiriin ja motivaatioon. Lisäksi kapellimestarin on tuotava esitykseen vielä erityinen lataus ja luotava kuulijoille illuusio uuden luomisesta.

Kapellimestari Osmo Vänskä rinnastaa orkesterin johtamisen organisaation johtamiseen (Pietilä 2002). Kapellimestarin on oltava visionääri, joka näkee orkesterin tavoitteet myös pitkällä tähtäimellä. Jos visio on liian maailmoja syleilevä, soittajien on vaikea ymmärtää, mitä sen toteuttaminen juuri heidän kohdallaan tarkoittaa. Lisäksi tarvitaan karismaattisuutta, kykyä innostaa ja motivoida soittajia, Vänskä jatkaa. Hyvä orkesteri nauttii, mitä enemmän sitä harjoitetaan. Muusikot ovat valmiita näkemään vaivaa hyvän lopputuloksen eteen. Orkesteri arvostaa kapellimestaria, joka pyytää oikeita asioita, osaa tehdä tarvittavat korjaukset ja luo musiikin

tekemisen hengen. Vänskä korostaa, etteivät maailman parhaat soittajat muodosta automaattisesti maailman parasta orkesteria. Hyvä orkesteri syntyy yhdessä oppimisesta ja yhteen kasvamisesta. Se on aikaa vievä prosessi. Muusikoiden on kyettävä soittamaan sooloja, mutta heidän pitää myös osata säestää, kun toisella on vuoronsa. Hienonkin konsertin jälkeen on oltava nöyryyttä aloittaa harjoittelu taas alusta, kun uuden teoksen opiskelu alkaa. Se vaatii joustavuutta, Vänskä toteaa. Osmo Vänskä näkee orkesterin ja organisaation johtamisessa vallitsevan samat lainalaisuudet. On oltava visio, tavoitteet ja strategia. Siellä, missä työtä tekevät ihmiset, on kyse ihmisten johtamisesta. Siinä, missä jokin yritys valmistaa huonekaluja tai puhelimia, orkesteri on musiikintuottaja, joka tuottaa konsertteja ja äänilevyjä. Jos ihmiset tekevät parhaansa ja puhaltavat yhteen hiileen, syntyy hyvää jälkeä. Jos taas työ on tekijöilleen samantekevää, syntyy huonoa jälkeä. (Pietilä 2002) Kuva 19: Orkesterin johtaminen

"Sinfoniaorkesteri kapellimestarin johdolla on parhaimmillaan erittäin toimiva hierarkkinen yhteisö, jossa kaikki kokevat työn mielekkääksi. Toimii, koska kapellimestari organisoii impulssien jakamisen eli pitää musiikillisen liikenteen sujuvana. Kohdistaa kaikki orkesterista tulevat impulssit yhteen pisteeseen, joka on tulkinta siitä teoksesta. Yhteissopimus siitä, että yksi päättää, mikä on tämän illan tulkinta. Ilman kapellimestaria syntyisi todennäköisesti tulkinnallinen kaaos." Jan Söderblom



Kuvan lähde: Nordström 1997, 105



Suomalaisesta kapellimestarikoulutuksesta ei ole löydettävissä kovin paljon tutkimusta. Tämä on aiheena mielenkiintoinen, sillä suomalainen kapellimestarikoulutus on kansainvälisesti hyvin tunnettua. Sibelius-Akatemian kapellimestariluokalla on lukuisia ulkomaalaisia opiskelijoita ja koulutusohjelman kansainvälinen tunnettuus lisääntyy. Orkesterin johtaminen on nimenomaan ihmisten johtamista ja aihetta voisi tutkia tästä näkökulmasta. Toisaalta olisi myös mielenkiintoista tutkia, kuinka kansainvälisten opiskelijoiden määrä on Sibelius-Akatemiassa kasvanut ja mikä on aiheuttanut tämän.

Johtaminen missä tahansa organisaatiossa on vuorovaikutusta ja ihmisten ohjaamista. Johtaja tekee aina työtä oman persoonansa läpi. Sitoutumisesta on 2000-luvulla puhuttu paljon. Pätkätöiden lisääntyessä ja työelämän epävarmuuden kasvaessa yritykset pyrkivät sitouttamaan työntekijöitään, vaikka monet työntekijöistä kokevat, että työnantajat eivät sitoudu heihin. Orkesterin jäsenten haastatteluissa ei kukaan maininnut erikseen sitoutumista työhön tai organisaatioon. Orkesterimuusikolle tärkeintä on sitoutuminen musiikkiin ja esitettävään teokseen. Muusikko käy läpi ankaran koulutuksen ja on sitoutunut oman ammattitaitonsa kehittämiseen sekä itsenäisesti että toisen johdolla. Muusikon on helppo hahmottaa, kuinka hänen oman panoksensa vaikuttaa koko organisaation tulokseen. Monissa liiketaloudellisissa organisaatioissa yksittäisen työntekijän voi olla vaikea ymmärtää, kuinka hänen oma työpanoksensa vaikuttaa yrityksen visioon ja missioon. On tärkeää, että strategia saadaan jalkautettua työntekijöiden keskuuteen niin, että kaikki kokevat oman työpanoksensa tärkeäksi ja haluavat sitoutua sen toteuttamiseen ensiluokkaisesti.

"Sellaista on musiikki: mitä syvemmin se sinut sitoo, sitä enemmän se vapauttaa." Bernt von Heiseler

Kapellimestarin työn tutkiminen on ollut äärimmäisen mielenkiintoista. Olen saanut kaikilta haastateltavilta lämpimän vastaanoton ja haastattelutilanteet ovat olleet vuorovaikutteisia ja kiinnostavia. Vaikuttavin kokemus koko prosessin aikana oli kapellimestari, säveltäjä, musiikkinero Leif Segerstamin kotona vierailu. Syksyllä 2006 olin kuuntelemassa Finlandia-talolla Helsingin Juhlaviikkojen Mahlerin konsertin kenraaliharjoitusta. Harjoituksen päätyttyä riensin takahuoneeseen, kun huomasin edessäni seisovan Leif Segerstamin. Muutaman sydämenlyönnin jäätyä väliin havahduin, mikä uskomaton tilaisuus minulla edessäni oli. Oikaisin kauluspaitani, suoristin ryhtini ja esittelin itseni Segerstamille. Kerroin tutkimuksesta ja pyysin haastattelua. Ei aikaakaan, kun konserttilippuni takapuolella luki Segerstamin puhelinnumero ja kotiosoite.

Aurinkoisena loppukesän aamuna kurvasin ratikalla Töölöön ja astelin kohti Segerstamin kaupunkiasuntoa. Itse haastattelutilanteessa olin selvästi alakynnessä ja jäin kuuntelijan ja oppipojan rooliin. Segerstam kertoi vuolaasti kapellimestarin tärkeimmästä tehtävästä. Mielenkiintoisinta oli keskustelu hänen omasta musiikistaan, joka on sävelletty orkesterille ilman kapellimestaria. Sain nähdä keskeneräisen teoksen sekä viedä mukani levyllä Segerstamin musiikkia. Haastattelun tunnelma oli vaikuttava ja intensiivinen. Segerstam puhui lennokkaasti ja mainitsi vertauskuvallisesti musiikista puhuessaan ambulanssin äänen. Muutaman sekuntin kuluttua kadulta kuuluu hälytysajoneuvon sireenit. ”Jumalauta. Siinä se tuli.”, Segerstam huudahti ja löi nyrkkiä pöytään. Itsellä oli mennä nielaisu väärään kurkkuun, kun pidin pöydän reunasta kiinni. Haastattelun loppuksi kuuntelimme Gabriel Suovasen ja Segerstamin levytyksen tutusta Aleksis Kiven tekstistä, jonka jälkeen kiitin Segerstamia ja astuin ulos kadulle. Koko maisema näytti ja tuntui erilaiselta kuin tunteja aikaisemmin. Elin pitkään noissa kummallisissa ja koskettavissa tunnelmissa.

LÄHTEET

Aaltio-Marjasola, Iiris 2001. *Naiset, miehet ja johtajuus*. WSOY, Vantaa.

Alasuutari, Pertti 1993. *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.

Almila, Atso 2006. Kapellimestari. Kuopio. 5.5.2007.

Aromäki, Juhani 1980. *Elämäni on musiikki. Tunnetut musiikkimiehet kertovat*. WSOY, Porvoo.

Boerner, Sabine & Freiherr von Streit, Christian 2005. Transformational leadership and group climate-empirical results from symphony orchestras. *Journal of Leadership & Organisational Studies*, Vol.12, No.2, 2005, 31-41.

Czarniawska, Barbara (1997). *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. The University of Chicago Press, Chicago.

Fredriksson, Risto 2006. Sellisti. Helsinki. 6.4.2006.

Glynn, Mary Ann 2000. When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, Vol.11, No.3, May-June 2000, 285-298.

Heikkilä, Esa 2006. Kapellimestari. Lahti. 9.5.2006.

Heroja, Matti 2006. Kapellimestari. Hyvinkää. 27.3.2006.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1982. *Teemahaastattelu*. Oy Gaudeamus Ab, Helsinki.

Hofstede, Geert 1992. Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi.
WSOY, Juva.

Hokkanen, Simo & Strömberg, Oiva 2003. *Ihmisten johtaminen*.
Painoporras Oy, Jyväskylä.

Hovi, Seppo & Mäyry, Marjukka & Sipilä, Erkki 1989. *MUSICA 7*. Fazer
Musiikki Oy, Helsinki.

Hynninen, Laura 2006. Harpisti. Helsinki. 4.4.2006.

Inkinen, Pietari 2006. Kapellimestari. Helsinki. 11.4.2007.

Juuti Pauli (toim.) 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otavan
Kirjapaino Oy. Keuruu.

Karlson, Anu 2005. Nuorelle kapellimestarille Suomi on loistava maa.
Gramexpress, 3/2005, 6-9.

Keso, Heidi & Lehtimäki, Hanna & Pietiläinen Tarja (toim.) (2003). *FORTE!
Tarinoita taiteen merkityksestä liiketoiminnan kentässä*. AKATIIMI Oy,
Hamina.

Klas, Eri 1999. *Eri estradeilla*. Otava, Keuruu

Koivunen, Niina 2003. *Leadership in symphony orchestras*. Vammalan
Kirjapaino Oy,
Vammala.

Koivunen, Niina 1999. *STUDYING ART ORGANIZATIONS: Organizing and leadership in a symphony orchestra*. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Konttinen, Anu 2003. *Panulan luokka*. Otava, Keuruu.

Konttinen, Anu 2001. *Praktiikka kaikki kaikes – näkökulmia suomalaisten nykypellimestarien koulutukseen ja työhön*. Pro gradu –tutkielma, musiikkitiede. Helsingin Yliopisto.

Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.

Kruckenber, Sven 1996. *Sinfoniaorkesteri ja sen soittimet*. WSOY, Porvoo.

Kuusisaari, Harri 2007. Arjen työ tähtää hetken hurmaan. *Rondo* 1/2007, 28-31.

Lampila, Hannu Ilari & Luukka, Teemu 2007. Helsingin Sanomat.
<http://www.hs.fi/kulttuuri/artikkeli/Mikko+Franck+eroaa+protestina+oopperajohdon+linjauksille/1135225094574>, 18.2.2007.

Lindgren, Minna 2005. *Leif Segerstam Nyt!* Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Lundell, Touko 2006. *Trumpetisti*. Helsinki. 4.4.2006.

Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antikainen, Riikka 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Matheopoulos, Helen 1982. *Maestro. Kapellimestarijättiläisiä lähikuvassa.* Recallmed Oy, Hämeenlinna.

McElheran, Brock 1989. *Conducting Technique for Beginners and Professionals.* Revised Edition. Oxford University Press, New York & Oxford.

Musiikin lähteillä. Kirjapaja, Helsinki.

Nordström, Sixten 1997. *Kaikki musiikista.* WSOY, Porvoo.

Norjanen, Hannu 2006. Kapellimestari. Helsinki. 4.5.2006.

Orpheus Chamber Orchestra.

http://www.orpheusnyc.com/The_Orchestra.html, 18.2.2007.

Parasuraman, Saroj & Nachman, Sidney A. 1987. Correlates of Organisational and Professional Commitment – the case of musicians in symphony orchestras. *Group&Organisation Studies*, Vol.12, No.3, September 1987, 287-303.

Pietilä, Marjatta 2002. Työn pitää olla elämys myös sen tekijöille.

http://network.ilehti.com/uutiset/johtaminen/tyonpitaaoellamysmyossente_kijoille.html, 18.2.2007.

Pirilä, Tuomas 2006. Kapellimestari. Hyvinkää. 28.3.2006.

Pulakka, Timo 2006. Huilisti. Helsinki. 6.4.2006.

Rautavaara, Einojuhani & Franck, Mikko 2006. *Keskusteluja ja kirjoituksia.* WSOY, Helsinki.

Salonen, Esa-Pekka & Lauri Otonkoski 1987. *Kirja: puhetta musiikista*. Tammi, Helsinki.

Sejerstam, Leif 2006. Kapellimestari. Helsinki. 21.8.2006.

Sibelius-Akatemian orkesterisoitinten osasto. *Ehdotus korkealaatuisen koulutuksen yksiköksi vuosille 2007–2009*. Sibelius-akatemia, Helsinki.

Sibelius-Akatemia. www.siba.fi. 20.8.2006.

Suomen Kansallisooppera. <http://www.operafin.fi>. 15.9.2006.

Suuri Musiikkitietosanakirja 5 1991. Otava, Keuruu.

Suomen Muusikkojen Liitto Ry. <http://www.musicfinland.com/sml/tes/>, 22.4.2007

Söderblom, Jan 2006. Kapellimestari. Helsinki. 12.5.2006.

Tuomisto, Matti 2000. *Sinfonisesti yhdessä*. Oy Edita Ab, Helsinki.

Wagoner, Emily 2006. Altoviulisti. Hyvinkää. 30.3.2006.

Varto, Juha 1992. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Vaughan, Roger 1986. *Herbert von Karajan*. Otava, Keuruu.